

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti JOB AIR Technic a.s.

Modification of Employees' Recruitment and Selection Processes in the JOB AIR Technic a.s.
Company

Student: Michaela Kohutová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Michaela Kohutová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: **Úprava procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti JOB
AIR Technic a.s.
Modification of Employees' Recruitment and Selection Processes in the
JOB AIR Technic a.s. Company**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
3. Charakteristika společnosti JOB AIR Technic a.s.
4. Analýza současných procesů získávání a výběru zaměstnanců
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd.

Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*.

Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21.

Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**


Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně Přílohy č. 2 a 3, vypracovala samostatně. Přílohu č. 1, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 11.5.2018



.....
Michaela Kohutová

Tímto bych ráda poděkovala doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za její odborné vedení, ochotu, čas, rady a připomínky, které mi věnovala při zpracovávání této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti JOB AIR Technic a.s. za poskytnuté informace, čas a vstřícnost.

Obsah

1	Úvod	4
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	5
2.1	Personální práce	5
2.1.1	Řízení lidských zdrojů	5
2.1.2	Cíle řízení lidských zdrojů	6
2.2	Získávání a výběr zaměstnanců	6
2.2.1	Proces získávání a výběru zaměstnanců	6
2.2.2	Plánování lidských zdrojů	7
2.2.3	Analýza práce	8
2.2.4	Zdroje získávání zaměstnanců	8
2.2.5	Metody získávání zaměstnanců	9
2.3	Výběr zaměstnanců	13
2.3.1	Proces výběru zaměstnanců	14
2.3.2	Metody výběru zaměstnanců	16
2.3.4	Závěrečné rozhodování	22
3	Charakteristika organizace	24
3.1	Popis organizace	24
3.2	Historie společnosti	24
3.3	Struktura zaměstnanců	24
3.4	Organizační struktura	27
4	Analýza současných procesů získávání a výběru zaměstnanců	29
4.1	Získávání zaměstnanců	29
4.2	Výběr zaměstnanců	30
4.3	Závěrečné rozhodování	33
4.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření	33
5	Návrhy a doporučení	49
6	Závěr	52
	Seznam použité literatury	53
	Seznam zkratk	55
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je „Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti JOB AIR Technic a.s.“. Proces získávání a výběru pracovníků je zaměřen pouze na pracovníky THP, jelikož pro obsazování dělnických pozic je proces odlišný.

Cílem bakalářské práce je popsat současný stav procesu získávání a výběru THP zaměstnanců ve společnosti, a to pomocí informací získaných od společnosti a dotazníkového šetření. Následně bude navrženo řešení nedostatků, které by mohlo pomoci zefektivnit celý proces získávání a výběru zaměstnanců.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a na část praktickou. Teoretická část se bude zabývat vysvětlením základních pojmů souvisejících s problematikou, tj. personální práce, proces získávání a výběru zaměstnanců, plánování lidských zdrojů, analýza práce, zdroje a metody získávání zaměstnanců, dále proces a metody výběru zaměstnanců a v neposlední řadě závěrečné rozhodování.

V druhé části, tedy v části praktické, se bude práce zabývat charakteristikami organizace, analýzou současných procesů získávání a výběru zaměstnanců a návrhy a doporučeními. V kapitole „Charakteristika organizace“ bude popsán obecný popis společnosti, historie společnosti, dále struktura zaměstnanců a také organizační struktura.

Další kapitola bude soustředěna na analýzu procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. V této části práce budou popsány zdroje a metody získávání zaměstnanců, které firma využívá, dále jak probíhá výběr zaměstnanců a následné rozhodování o nejvhodnějším kandidátovi. Součástí této kapitoly je také vyhodnocení anonymního dotazníkového šetření.

Návrhy a doporučení, které budou popsány v páté kapitole, budou navrženy na základě dotazníkového šetření a rozhovoru s referentkou personálního oddělení společnosti JOB AIR Technic a.s.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

V této kapitole je objasněna problematika pojetí personální práce, následně je popsán proces získávání a výběru zaměstnanců, plánování lidských zdrojů, analýza práce, zdroje a metody získávání zaměstnanců. Další část kapitoly je věnována procesu a metodám výběru zaměstnanců. Poslední část je soustředěna na závěrečné rozhodnutí organizace o nejvhodnějším kandidátovi.

2.1 Personální práce

V průběhu 20. století došlo k proměnám pojetí personální práce. Tyto proměny rozdělujeme na následující etapy: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa

Personální administrativa převládala v organizacích až do 60. let 20. století. Jejím cílem je fungovat jako servisní služba pro vedoucí pracovníky a převládá její evidenční a statistická funkce. Jedná se o pasivní funkci v řízení personálu.

Personální řízení

V personálním řízení, které se objevuje od druhé poloviny 60. let, se začíná objevovat i aktivní role personální práce. Bylo zaměřeno směrem dovnitř podniku, soustředilo se na vnitřní zaměstnanecké problémy, na striktní dodržování pracovněprávní legislativy a na využití vnitropodnikové pracovní síly. Personální práce měla povahu operativního řízení a nevěnovala se pozornost otázkám strategického záměru.

Řízení lidských zdrojů

O řízení lidských zdrojů se začalo hovořit počátkem 80. let 20. století, kdy se měnilo manažerské myšlení a chování. Na rozdíl od personálního řízení, které bylo praktikováno od 40. let 20. století, se řízení lidských zdrojů liší důrazy a přístupy k personální práci (Dvořáková et al., 2012).

2.1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako soubor manažerských postupů, pomocí kterých organizace získává a udržuje své zaměstnance a zajišťuje, aby podávali co nejvyšší

výkon a tým přispívali k dosažení cílů organizace. Lidská pracovní síla je chápána jako nejdůležitější výrobní vstup a motor fungování organizace (Čopíková et al., 2015).

2.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015) uvádí tyto cíle řízení lidských zdrojů:

- podpora dosahování strategických cílů organizace;
- přispívání k rozvíjení kultury orientované na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečování organizace nadanými, způsobilými a oddanými lidmi;
- usilování o vytváření pozitivních vztahů na pracovišti a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a pracovníky;
- podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Mezi hlavní personální činnosti patří získávání a výběr zaměstnanců, jejichž kvalita má vliv na to, jak bude organizace vypadat. Získávání zaměstnanců zahrnuje obecné stanovení pravidel a postupů pro získávání lidí do organizace, zatímco pojmem výběr zaměstnanců rozumíme konkrétní rozhodování se mezi jednotlivými uchazeči. Cílem těchto činností je vymezení kritérií pro výběr, oslovení dostatečně velkého množství lidí, doporučení vhodných uchazečů a poskytnutí dotyčnému manažerovi možnost informovaného výběru (Koubek, 2015).

2.2.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Armstrong (2015, s. 273) uvádí následující kroky procesu získávání a výběru zaměstnanců:

1. „definování požadavků,
2. oslovování uchazečů,
3. vyřizování žádostí uchazečů,
4. vedení pohovorů s uchazeči,
5. testování uchazečů,
6. posuzování uchazečů,
7. získávání referencí,
8. kontrolování žádostí uchazečů,
9. potvrzení nabídky zaměstnání,

10. sledování nového zaměstnance“.

2.2.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je chápáno jako neustálé a systematické hledání souladu mezi vizí, cíli a strategií organizace a aktuální situací na trhu, především na trhu práce. Nedostatečné zabezpečení firemní strategie lidskými zdroji může zavinit její zánik či převzetí jinou konkurenční organizací.

Cílem plánování lidských zdrojů je mít lidské zdroje v potřebném množství, s potřebnými schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi, dostatečně motivované, participující a spolupracující, připravenými k odbornému rozvoji, ve správný čas, na správných místech, za předem definovaného zabezpečení dalšími zdroji (Hroník, 2007).

Čopíková et al. (2015) uvádí tři kroky, ze kterých se skládá personální plánování, a to: prognózy poptávky, prognózy nabídky a sestavování plánů, které sladují nabídku s poptávkou.

Prognózy poptávky neboli předpovídání budoucí potřeby lidí je proces odhadování budoucího potřebného množství pracovníků, kteří budou mít ty dovednosti a schopnosti, které jsou potřebné pro vykonávání dané pracovní pozice. K posouzení budoucí potřeby pracovníků jsou používány intuitivní metody, které jsou založeny na znalosti vazeb mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou, a kvantitativní metody, které jsou založeny na analýzách vývojových trendů, na pracovních normách, na modelování apod.

Dalším krokem plánování lidských zdrojů jsou **prognózy nabídky** neboli předpovídání budoucích zdrojů lidí. Odhadujeme, jaké množství lidí budou v budoucnu k dispozici uvnitř i vně organizace. Prognóza by měla vycházet z analýzy situace na trhu práce, hlavně na místním trhu práce, dále ze vzdělávacích nabídek škol či ochotě obyvatel regionů stěhovat se za prací.

Posledním krokem je **sestavování plánů sladujících nabídku s poptávkou**. Porovnáním prognózy poptávky a prognózy nabídky může organizace odhadnout přebytek a nedostatek pracovníků. Tohle zjištění lze pak využít pro sestavování plánů získávání zaměstnanců, stabilizace, snižování množství pracovníků, flexibilního zaměstnávání, dále pro tvoření plánů nástupnictví či personálních rezerv.

2.2.3 Analýza práce

Pro správný výběr zaměstnance je velmi důležité vědět, jakého člověka vlastně hledáme. Analýza práce je systematický proces shromažďování a následném vyhodnocování informací o jednotlivých druzích pracovní činnosti. Výsledkem analýzy práce je popis práce konkrétního pracovního místa (d'Ambrosová, 2014).

Analýza pracovního místa se soustřeďuje na tyto základní informace:

- Jaké jsou cíle pracovního místa – je důležité, aby cíle korespondovaly s cíli organizace nebo s cíli na vyšší úrovni. Jasným definováním cílů dané činnosti zabráníme riziku, že by mohly být různými lidmi pochopeny odlišně.
- Jaký je rozsah a význam jednotlivých činností pracovníka – měří se doba, kterou pracovník potřebuje pro výkon daných činností a určuje se důležitost těchto aktivit z hlediska plnění cílů činnosti.
- Jaký by měl pracovník být – jaké znalosti, dovednosti, schopnosti, postoje, vzdělání a praxi by měl zaměstnanec mít pro výkon práce.
- Co může pracovník zapříčinit – jaké neobvyklé události může vykonavatel práce způsobit svou činností (Bělohávek, 2016).

Informace a charakteristické znaky jednotlivých pracovních činností, které jsou potřebné k analýze práce, jsou získávány z rozhovorů s vykonavateli dané práce, s jejich nadřízenými či odborníky na výkon určité činnosti, dále z různých dokumentů organizace, přímým pozorováním odborníků na výkon určité činnosti či prostřednictvím dotazníkového šetření (d'Ambrosová, 2014).

2.2.4 Zdroje získávání zaměstnanců

Existují dvě možnosti, jak může organizace získat nové zaměstnance, a to nejprve z vlastních zdrojů, a poté z vnějších zdrojů.

Vnitřní zdroje

Možnost obsazení volného pracovního místa z řad vlastních zaměstnanců je pro zaměstnance motivujícím faktorem. Mezi vnitřní zdroje patří uspořené pracovníci, pracovníci uvolňování ve spojitosti s ukončením určité činnosti či v důsledku organizačních změn, dále

pracovníci, kteří mohou vykonávat náročnější pracovní pozici než doposad a pracovníci, kteří chtějí přejít na volnou pracovní pozici.

Výhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je, že uchazeč zná organizaci, spolupracovníky a zároveň vedení zná své zaměstnance. Náklady na získávání lidí jsou nízké, projevuje se i lepší návratnost investic, které byly vydány na rozvoj a vzdělávání pracovníků. Mezi nevýhody patří omezený výběr zaměstnanců, provozní slepota, nutnost zvýšení investic do rozvoje zaměstnanců či automatické povyšování. Další problém, který nastává je, že zaměstnanec musí opustit své dosavadní pracovní místo, aby mohl vykonávat jinou práci. Vzniká tak potřeba obsadit uvolněné místo. Pracovníci se mohou považovat za konkurenty, což může mít neblahý vliv na mezilidské vztahy v organizaci.

Vnější zdroje

Pokud zaměstnavatel vyhodnotí, že mezi vlastními zdroji se nenachází vhodný kandidát na volné pracovní místo, pak využije vnějších zdrojů. Počet uchazečů ovlivňuje řada faktorů, jako například situace na trhu práce, atraktivnost daného pracovního místa, image organizace apod. Mezi vnější zdroje patří absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí, lidé, kteří jsou zaměstnaní, ale chtějí změnit práci, volné pracovní síly na trhu práce a doplňkové zdroje pracovních sil.

Organizace má při zvolení tohoto zdroje získávání zaměstnanců širší spektrum uchazečů. Nový pracovník zpravidla mívá velké pracovní nasazení, spoustu nových myšlenek a nápadů a bývá rychleji uznán spolupracovníky. Mezi nevýhody patří vyšší finanční i časová náročnost, nesprávný výběr pracovníka a zvyšující se fluktuace. Nový zaměstnanec může mít jinou představu o svém finančním ohodnocení, což vede k nespokojenosti (Horváthová et al., 2014).

2.2.5 Metody získávání zaměstnanců

Spolupráce s úřady práce

Jedná se o finančně nenáročnou formu získávání pracovníků, která je vhodná pro získávání manuálních či administrativních zaměstnanců na pracovní pozici vyžadující základní či středoškolské vzdělání ukončené maturitou. Je vhodné, aby organizace jasně vymezila své požadavky na danou pracovní pozici, a tak eliminovala nadměrné množství žádostí o přijetí (Koubek, 2015).

Výhodou spolupráce organizace s Úřadem práce mohou být i příspěvky, které tyto úřady poskytují zaměstnavateli na základě uzavřené dohody mezi organizací a Úřadem práce. Je to například příspěvek na zapracování, kdy zaměstnavatel přijímá kandidáta do pracovního poměru, kterému Úřad práce věnuje zvýšenou péči. Maximální doba vyplácení tohoto příspěvku jsou 3 měsíce a maximální výše příspěvku je polovina minimální mzdy. Dalším příkladem příspěvku, který poskytuje Úřad práce, je příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program nebo příspěvek na vytváření či vyhrazení společensky účelných pracovních míst (Dvořáková et al., 2012).

Inzerování

Inzerování je nejčastější metoda využíváná k oslovování uchazečů prostřednictvím tisku, rozhlasu, televize jak na lokální, tak i na celostátní úrovni. Cílem každého inzerátu je oslovit a přitáhnout dostatečné množství uchazečů s minimálními náklady, upoutání pozornosti, vzbuzení a udržení zájmu a také přimět uchazeče k odpovědi na inzerát. Těchto cílů může být dosaženo, pokud inzerát obsahuje informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na kandidáta, platu či mzdě, firemních benefitech, místě výkonu práce a pokynech pro uchazeče. Důležitou součástí inzerátu je titulek, který by měl obsahovat výstižný a výrazný název pracovního místa (Armstrong, 2015).

E-recruitment

E-recruitment je oblíbená metoda zaměstnavatelů získávání zaměstnanců, která využívá internet k obsazení volného pracovního místa v organizaci. Internet umožňuje uchazeči zasílat životopisy a další dokumenty, vyplňování požadovaných dotazníků a komunikaci s organizací prostřednictvím e-mailu. Inzerce mohou zaměstnavatelé umisťovat na různé webové portály práce (například www.prace.cz nebo www.jobs.cz) nebo na své webové stránky (Horváthová et al., 2014).

Hlavními výhodami využívání internetové inzerce je snížení administrace, nákladů, urychlení náborového procesu, možnost oslovení široké skupiny uchazečů, přístup k nabídce zaměstnání 24 hodin, 7 dní v týdnu. Nevýhodou je, že snadná žádost o zaměstnání může přilákat velké množství nevhodných uchazečů, dále ne každý má přístup k internetu, aby jej využil při hledání zaměstnání, což může omezit rozsah uchazečů. Metoda může být považována za neosobní (Cushway, 2011).

Personální agentury

„Personální agentury jsou firmy, jejichž činnost je prioritně zaměřená na poskytování služeb jiným podnikatelským subjektům – ty jsou zdrojem jejich příjmů. Na druhé straně se však jedná i o firmy, které potřebují také jednotlivce, tj. ty, kteří jsou aktuálními nebo potenciálními uchazeči o práci“ (Evangelu, 2013, str. 55).

Úkolem personální agentury je dosadit na volnou pracovní pozici co nejvhodnějšího kandidáta. Zaručují se za jeho profesní, osobní a morální kvality, vybírají takového člověka, který se zalíbí nadřízenému a jeho adaptace do pracovního týmu bude rychlá. Celý proces má tyto fáze:

1. získání požadavků a co nejpřesnějších specifikací na kompetence nového pracovníka,
2. vyhledání vhodných kandidátů,
3. ověření vhodnosti kandidátů pro obsazovanou pozici,
4. představení nejvíce vhodných kandidátů ve firmě zadavatele (zpravidla 3 osoby),
5. rozhodnutí k přijetí nejvhodnějšího kandidáta,
6. adaptační fáze a garanční doba na dobře odvedenou práci personální agentury (Evangelu, 2013).

Headhunting

Headhunteři neboli „lovci hlav“ jsou využíváni k získávání odborníků do organizace. Jejich služby jsou široce využívány, a to i přesto, že jsou nákladné. Agentury bývají vázány zárukou za nevhodné kandidáty, kteří opustí organizaci. Naopak zaměstnavatelé by měli umožnit headhunterům získat dostatečné informace o potřebách a očekáváních organizace (Bělohlávek, 2016).

Vývěsky, poutače a billboardy

Inzerce formou vývěsek, poutačů či billboardů jsou dalším způsobem, jak informovat veřejnost o volném pracovním místě. Je vhodné je umístit na rušná místa, například na zastávku městské hromadné dopravy (Čopíková et al., 2015).

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Spolupráce organizace a vzdělávací instituce je pro obě strany prospěšnou záležitostí. Školy mají díky spolupráci možnost zapojit se do odborných projektů, stáží, vystoupení lidí z praxe před studenty a také možnost získat praxi v dané organizaci, zatímco pro firmu mohou být prospěšní pedagogové, kteří mají hlubší teoretické vědomosti. Tyto aktivity se provádějí s cílem připravit studenty na budoucí praxi v organizaci. V České republice můžeme na některých školách najít tzv. Kariérová centra, která pomáhají studentům najít vhodné budoucí zaměstnavatele, ale nejde o systémový celostátní přístup jako ve Velké Británii (Bělohávek, 2016).

Sociální sítě

Čím dál častěji organizace využívají sociální sítě k získávání zaměstnanců. Nejpoužívanější profesní síť je bezesporu LinkedIn, kde je zaregistrováno více než 500 milionů lidí z 200 států a oblastí po celém světě. V České republice zde má svůj životopis přes 300 tisíc lidí, z toho však jen polovina aktivně účet využívá. Profesní sociální síť LinkedIn pomáhá zaměstnavatelům zjistit, jak je vnímána jejich značka uživateli, mohou vyhledávat podle odvětví, profese, lokality či specializace uchazeče a přímo je oslovovat.

Další často používanou sociální síť využívanou jako nástroj při získávání zaměstnanců je Facebook. Organizace zde mají často svůj vlastní profil, kde mohou mimo jiné informovat uživatele o volných pracovních pozicích. Tuto informaci mohou umístit i na různé skupiny, které jsou určeny pro ty, kteří hledají zaměstnání.

Career Days a burzy práce

Řada organizací pořádá dny kariéry a burzy práce. Nejčastěji je organizují vysoké školy, personální agentury, Úřady práce a Obchodní a hospodářská komora. Hlavním rozdílem mezi dny kariéry a burzami práce je ten, že kariérové dny se zaměřují na elitnější organizace. Organizace se musí na akci přihlásit a zaplatit určitý poplatek, aby mohly prezentovat svou nabídku kandidátům, studentům a dalším zájemcům. Ti uchazeči, kteří se chtějí na základě dozvědět další informace o organizaci, mohou navštívit stánek organizace a případně si domluvit schůzku (Horváthová et al., 2014).

Doporučení zaměstnancem

Doporučení zaměstnance pracovníkem dané organizace je osvědčenou metodou získávání zaměstnanců. Zaměstnavatel předpokládá, že dobrý pracovník nepřivede do firmy neschopného člověka, za kterého by se později musel stydět. Jedná se o levnou metodu, avšak některé organizace nabízejí svým zaměstnancům finanční odměnu za doporučení nového zaměstnance (Bělohávek, 2016).

Sami se hlásící uchazeči

Uchazeči často posílají své životopisy s žádostí o zaměstnání do vybraných organizací, aniž by reagovali na konkrétní zveřejněnou nabídku práce. Tento přístup je častý u absolventů škol a uchazečů o manuální či administrativní práci. K výběrovému množství je zpravidla pozvána jen malá část žadatelů o zaměstnání (Dvořáková et al., 2012).

Oslovení bývalých zaměstnanců

Pokud došlo v době recese nebo při restrukturalizaci organizace k propouštění zaměstnanců, může se organizace pokusit oslovit tyto lidi a získat je zpět. Je možné rovněž oslovit pracovníky, kteří odešli do důchodu (Čopíková et al., 2015).

2.3 Výběr zaměstnanců

Dalším krokem, který navazuje na získávání zaměstnanců, je výběr zaměstnanců. Klade si za cíl vybrat mezi uchazeči takové lidi, kteří budou zdatní, přesní a loajální. Je prováděn pomocí porovnávání požadavků organizace a úrovně schopnosti uchazečů o zaměstnání (Dvořáková et al., 2012). Jedná se o oboustranný proces – zaměstnavatel si vybírá budoucí zaměstnance do svého podniku a uchazeči o práci si vybírají podnik, ve kterém chtějí pracovat (Čopíková et al., 2015).

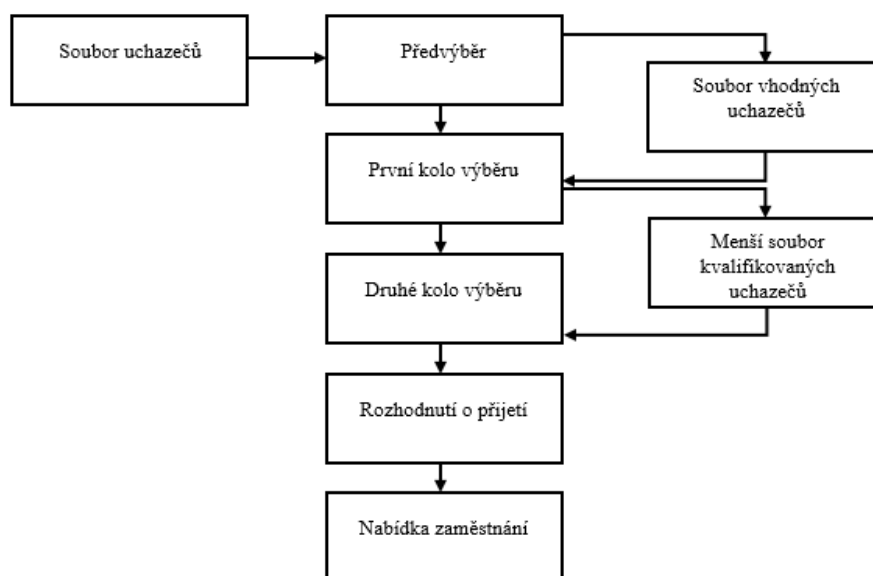
„Správný postup při výběru lidí je klíčem k úspěchu v podnikání. Pro budoucnost společnosti není nic důležitějšího než umět najít vhodné lidi, kteří tu budoucnost vybudují. Chyba při výběru má za následek to, že podnik není schopen dosahovat očekávaných výsledků, selhává v důležitých oblastech a někdy dokonce úplně skončí“ (Tracy, 2015, s. 17).

Výběr zaměstnanců má své zásady:

- **Výběr jako transplantace** – uchazeč, který se jeví jako nejlepší, nemusí být vhodný pro danou pracovní pozici.
- **Objektivita** – využití korektních metod k posouzení schopnosti a předpokladů uchazečů.
- **Transparentnost** – všechny metody a postupy musí být dostatečně jasně popsány.
- **Princip vícera očí** – výběr nejvhodnějšího kandidáta by měl být realizován alespoň třemi lidmi různého věku či postavení.
- **Multisituační přístup** – k výběru je využito několik nejvhodnějších metod.
- **Trychtýřový přístup** – nejvhodnější kandidát je vybírán postupnou selekcí všech uchazečů o práci, kteří jsou důkladně zkoumáni a testováni.
- **Efektivita** – jedná se jak o pravděpodobnost dlouhodobého setrvání pracovníka na dané pozici, které přináší hodnotu pro organizaci, tak i o zkrácení výběrového řízení na nezbytně potřebnou dobu (Koubek, 2015).

2.3.1 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců, který je znázorněný na obrázku 2.1, zahrnuje pět základních fází: Předvýběr uchazečů, první kolo výběrového řízení, druhé kolo výběrového řízení, rozhodnutí o přijetí a nabídka zaměstnání (Čopíková et al., 2015).



Obrázek 2.1 Proces výběru zaměstnanců

Zdroj: Horváthová et al. (2014, s. 58)

Předvýběr uchazečů

V prvním kole procesu výběru zaměstnanců je důležité zpracovat žádosti uchazečů. Organizace by měla poslat zprávu každému uchazeči o práci s tím, že jeho žádost o zaměstnání byla přijata (Armstrong, 2015).

Dalším krokem je předběžné roztrídění kandidátů na:

- vhodné kandidáty, kteří jsou zařazeni ihned do výběrového řízení
- relativně vhodné kandidáty, kteří v případě potřeby budou zařazeni do výběrového řízení
- nevhodné kandidáty, kteří nejsou zařazeni do výběrového řízení a je jim oznámeno zamítnutí jejich žádosti (Kaesler, 2013).

Po vybrání vhodných uchazečů do výběrového řízení následuje vypracování programu přijímacího řízení. Je důležité si určit, jak dlouho řízení bude trvat, kolik řízení bude uskutečněno a také kolik času si nechat na sepsání poznámek o uchazeči. V souladu s vypracovaným programem jsou pozváni kandidáti k výběrovému řízení. Organizace může požádat uchazeče o vyplnění dotazníku a zároveň je vhodné, aby poskytla uchazeči podrobnější informace o pracovní pozici, na kterou se hlásí (Armstrong, 2015).

První kolo výběrového řízení

Cílem prvního kola je získat dodatečné informace o uchazeči, které slouží k selekci kandidátů na 2-3 nejvhodnější pro danou pozici, kteří budou následně pozváni do druhého kola výběrového řízení. V tomto kole se využívají metody jako například rozhovor, testy či případové studie.

Druhé kolo výběrového řízení

Mezi nejčastější metody, které se využívají pro výběr jednoho nejvhodnějšího kandidáta, patří výběrový rozhovor či Assessment Centre. Cílem této fáze procesu výběru zaměstnanců je posoudit, zda schopnosti uchazeče o zaměstnání jsou v souladu s požadavky dané organizace (Čopíková et al., 2015).

Rozhodnutí o přijetí

Aby mohlo být učiněno konečné rozhodnutí o tom, který z uchazečů je tím nejvhodnějším kandidátem, musejí se informace z druhého kola propojit, dát jim význam a také je interpretovat.

Informace mohou být hodnoceny kvalitativně a kvantitativně. Kvalitativní hodnocení souvisí s představou, jak budou jednotliví uchazeči výkonní ve firmě v budoucnosti na základě získaných informací z druhého kola výběrového řízení. Zato při kvantitativním vyhodnocení mohou být použity tyto metody: metoda zatřídění, metody bodování a pořadí a metoda párového srovnání. Pomocí těchto metod je určeno pořadí kandidátů, které však nemusí být konečné – o pořadí mohou členové výběrové komise diskutovat. Finální výběr nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici by měl učinit jeho budoucí nadřízený. (Horváthová et al., 2014).

Nabídka zaměstnání

Po vybrání nejvhodnějšího uchazeče je nutno mu tuto zprávu oznámit. Nejvhodnějším způsobem předání této informace je ústní sdělení a současně i písemné, ve které je vhodné zdůraznit, do kdy tato nabídka zaměstnání platí. Současně je nutností sdělit zbylým uchazečům, kteří se zúčastnili výběrového řízení, že nejsou přijati (Čopíková et al., 2015)

2.3.2 Metody výběru zaměstnanců

Existuje řada metod, jak vybrat toho nejvhodnějšího zaměstnance. Žádná však není univerzální a dostatečně spolehlivá, aby zaručila prosperitu vybraného pracovníka. Proto je vhodné metody kombinovat (Čopíková et al., 2015). Armstrong (2015) označuje dotazníky, pohovory a reference jako „klasické trio“ metod výběru zaměstnance. Dalším způsobem výběru mohou být assessment centra, výběrové testy, grafologie či reference.

Výběrový rozhovor

Nejčastěji v praxi využívanou metodou je výběrový rozhovor, který dává možnost zjistit a posoudit, zda má uchazeč předpoklady pro vykonávání práce na danou pracovní pozici (Šikýř, 2014). Aby byl pohovor efektivní, musí se tazatel dopředu důkladně připravit. Každá položená otázka by měla být promyšlená tak, aby personalista dle odpovědi účastníka výběrového řízení dokázal říci, zda tato odpověď byla žádoucí či nikoliv, popřípadě co může ona reakce vypovídat o tomto uchazeči (Čopíková et al., 2015).

Cílem výběrového rozhovoru je ověřit si a doplnit si informace o kandidátovi, které sám poskytl, dále informovat uchazeče o organizaci a konkretizovat pracovní podmínky a pozici, na kterou se hlásí, odhadnout osobnost uchazeče a v neposlední řadě budovat přátelské vztahy mezi organizací a kandidátem (Měrtlová, 2014).

Chceme-li, aby výběr zaměstnance byl úspěšný, musí se tazatelé vyhnout hodnotitelským chybám jako je například nepřipravenost na pohovor, tazatel si během rozhovoru nedělá dostačující poznámky, pokládání diskriminačních otázek či neznalost žádoucí odpovědi uchazeče na tazatelovy otázky. Další časté hodnotitelské chyby jsou:

- **Haló efekt** – pro hodnotitele jsou předpoklady uchazeče v určité oblasti natolik zajímavé, že zastiňují jeho nedostatky v jiných oblastech.
- **Předsudky** – při hodnocení uchazečů by měla jít veškerá zaujatost hodnotitele stranou. Měl by se soustředit jen na schopnosti a zkušenosti kandidáta.
- **Rychlé úsudky** – tazatel si může udělat o uchazeči úsudek již během prvních pěti minut a zřídka kdy tohle unáhlené hodnocení o vhodnosti uchazeče změní.
- **Efekt zrcadla** – hodnotící se může uchylovat k upřednostnění toho uchazeče, který je mu podobný.
- **Série uzavřených otázek** – tazatel pokládá otázky, na které lze odpovědět pouze jednoslovně, což nevede k rozhovoru, ale spíše k výsledku.
- **Sugestivní otázky** – otázka je formulována tak, že je odpověď uchazeče ovlivněna tazatelem (Čopíková et al., 2015).

Členění pohovoru podle počtu účastníků pohovoru

Pohovor 1+1

Při tomto pohovoru je přítomen jeden účastník organizace (většinou přímý nadřízený) a jeden účastník. Není příliš stresující pro účastníka pohovoru, panuje otevřenější atmosféra a je možné získat více informací, což je považováno za výhodu tohoto typu. Naopak nevýhodou může být subjektivní názor hodnotitele, který se může dopustit i hodnotitelských chyb. Tento pohovor se hodí pro výběr zaměstnance na taková pracovní místa, která vyžadují nižší kvalifikaci.

Pohovor před posuzovateli

Počet účastníků tohoto pohovoru se pohybuje okolo tří až čtyř osob, zpravidla je to přímý nadřízený, personalista, psycholog, popřípadě současný držitel pracovního místa, vyšší nadřízený či představitel odborů. Pohovor je strukturovaný a používá se při obsazování náročnějších míst. Výhodou je objektivní hodnocení uchazeče, nevýhodou může být vyšší stres uchazeče díky většímu počtu hodnotitelů.

Postupný pohovor

Jde o několik pohovorů typu 1+1, kterého se účastní vždy jiný hodnotící. Je využíván při výběru zaměstnance na manažerskou pozici, kde je potřeba otestovat odborné znalosti a dovednosti a také odolnost vůči stresu kandidáta. Pro uchazeče může být tento typ pohovoru vyčerpávající, proto se s každým dalším pohovorem snižuje spontánnost odpovědí.

Skupinový pohovor

Pohovoru se účastní skupina uchazečů najednou, což umožní posuzovateli zhodnotit chování uchazeče ve skupině, ušetřit čas, posoudit osobnost a rychlost reakce na zadávané úkoly. Nevýhodou je, že hodnotitel nedokáže při skupinovém pohovoru všestranně posoudit uchazeče a je pro něj i náročný co se schopnosti a paměti týče (Měrtllová, 2014).

Členění pohovoru podle obsahu a průběhu pohovoru

Strukturovaný pohovor

Jedná se o pohovor, na který se tazatel musí předem připravit. Naplňuje si, jaké otázky bude klást, pořadí otázek, kolik času se bude věnovat jednotlivým otázkám a celému rozhovoru a jaké odpovědi jsou na tyto otázky žádoucí od uchazeče. Výhodou tohoto typu výběrového rozhovoru je zajištění odpovídající validity a reliability zkoumání a posuzování způsobilosti kandidátů.

Nestrukturovaný pohovor

Oproti strukturovanému pohovoru nevyžaduje tento typ pohovoru důkladnou přípravu a plánování – otázky, jejich pořadí a celkový čas pohovoru se odvíjí dle reakcí uchazeče a aktuálního vývoje výběrového pohovoru (Šikýř, 2014).

Polostrukturovaný pohovor

Je to kombinace strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru, která eliminuje nevýhody obou přístupů. Část pohovoru je veden jako strukturovaný pohovor, který následně pokračuje formou volného rozhovoru. Vše je vymezeno určitým časovým limitem. Vyžaduje proškolení hodnotitelů před začátkem výběrového řízení (Měrtllová, 2014).

Výhody rozhovorů

- Uchazeč má možnost vytvořit si vlastní úsudek o organizaci, tazateli a pracovní pozici.
- Umožňuje tazateli díky osobnímu setkání posoudit, jak by se kandidát začlenil do kolektivu či organizace, může zhodnotit jeho komunikační dovednosti či povšimnout si jeho neverbální komunikace.
- Nenáročnost organizace rozhovoru.
- Umožňuje tazateli poskytnout bližší informace o organizaci a pracovním místě.
- Tazatel může pokládat otázky kandidátovi orientované na jeho zkušenosti a pozorovat, jak schopnosti uchazeče korespondují s požadavky, které má organizace na budoucího zaměstnance.

Nevýhody rozhovorů

- Důraz na řádnou přípravu rozhovoru.
- Nejvhodnější kandidát může být vybrán subjektivně.
- Nedostatečná validita ve smyslu predikce budoucího výkonu kandidátů.
- Nedostatečná reliabilita ve smyslu měření budoucího výkonu u různých kandidátů.

Pokud bychom chtěli nevýhody eliminovat, můžeme například zapojit více tazatelů do výběrového řízení a zajistit tak objektivnější posouzení uchazečů. Validita a reliabilita může být zvýšena tím, že budeme využívat rozhovor strukturovaný (Armstrong, 2015, Bělohávek, 2016).

Typy otázek

Tazatel během pohovoru může použít různé typy otázek. Ne všechny jsou však efektivní či přínosné při rozhodování o nejvhodnějším kandidátovi. Rozlišujeme tyto typy otázek:

- **Zakázané** – v zákoníku práce jsou uvedeny otázky, které by při pohovoru neměly zaznít – jedná se o dotazy zjišťující politickou orientaci, náboženské vyznání, sexuální orientaci, zdravotní stav či rodinný stav a počet dětí.
- **Sugestivní** – tazatel otázku formuluje tak, že si odpověď, kterou chce slyšet, vynutí.
- **Uzavřené** – uchazeči mohou odpovídat jednoslovně, což však nemá pro tazatele velkou vypovídající hodnotu.

- **Otevřené** – cílem je přimět uchazeče, aby neodpovídali pouze jedním slovem, ale aby jejich odpověď byla rozsáhlejší.
- **Situační** – úkolem těchto otázek je navodit určitou situaci a zjistit, jak by uchazeč v této situaci postupoval.
- **Behaviorální** – předpoklady uchazeče jsou hodnoceny na základě chování v určité situaci v minulosti. Kandidát by měl být připraven odpovědět ve struktuře STAR: S – situation (o jakou situaci se jednalo), T – task (jaké byly úkoly uchazeče v této situaci), A – action (jaké bylo jednání uchazeče), R – result (jakého dosáhl výsledku jeho akcí).
- **Nepřímé** – zjišťování některých aspektů jedince je poměrně složité. Proto se tazatel může zeptat uchazeče na zdánlivě jinou věc, a přitom si na základě odpovědi udělat vlastní úsudek (Bělohávek, 2016).

Výběrové testy

Výběrové testy jsou používány k zajištění platných a důvěryhodných informací o schopnostech, inteligenci, charakteristikách osobnosti, nadání nebo vědomostí kandidáta na danou pracovní pozici. Pomocí psychometrických testů, jak jsou často psychologické testy označovány, se měří inteligence nebo osobnost. Dávají možnost poznat jednotlivé uchazeče a předpovědět, do jaké míry budou zadanou práci provádět úspěšně. Dalšími typy výběrových testů jsou testy způsobilosti a testy schopností.

Testy způsobilosti, které jsou součástí výběrového řízení určitého povolání či zaměstnání, posuzují, do jaké míry mohou lidé vykonávat určitou práci. Nejčastější formou testování je ukázka práce, kdy má uchazeč za úkol zvládnout činnost, která je důležitá při výkonu dané profese, o kterou se uchází (například, že umí něco opravit). Bez předchozí zkušenosti a odpovídajícího výcviku však nemůže takto být uchazeč testován (Armstrong, 2015).

Testy schopností jsou využívány k predikci pracovní úspěšnosti zaměstnanců. Bělohávek (2016, s. 66) uvádí, že „čím více je nutné na pracovní pozici zacházet s jakýmkoliv typem informací, tím více schopností musí mít zaměstnanec k dispozici“. Mezi výhody patří zaměření na nejpodstatnější oblast, vysoká validita výsledků, minimální možnost zkreslení výsledků uchazečem, vyšší efektivita testování než u jiných výběrových metod a možnost využití testů, které jsou připraveny na počítači. Nevýhodou může být nízká kvalita testu, měření schopnosti jen v krátkém časovém úseku nebo také stres uchazeče.

Pomocí **testů inteligence** můžeme změřit psychické schopnosti umožňující zvládání intelektuálních činností, které vyžadují schopnosti vědění a uvažování. Testy se skládají z otázek, problémů a úkolů, které musí uchazeč vyřešit v určitém časovém limitu. Výsledkem je pak skóre, které se porovnává se skórem členů populace či organizace. Zaznamenává se také jako poměr mentálního a skutečného věku jedince, ze kterého dostaneme inteligenční kvocient (IQ). Pokud je mentální věk roven věku skutečnému, pak je IQ rovno 100. Lidé s IQ nad 100 jsou nadprůměrně inteligentní vzhledem ke svému věku, a naopak.

Cílem **testů osobnosti** je odhadnout osobnost kandidátů, což může pomoci předpovědět chování uchazeče na daném pracovním místě. Existuje řada typů testů osobnosti, jako například osobnostní dotazníky nebo dotazníky měřící zájmy, hodnoty či pracovní chování (Armstrong, 2015). Při vytváření je vhodné zvolit 5-8 nejdůležitějších charakteristik na základě popisu pracovní pozice. Pro standardizaci metody a zvýšení objektivity si vždy všechny zvolené charakteristiky definujeme a popíšeme je v manuálu diagnostické metody (Evangelu, 2014).

Assessment Centre

Assessment centre lze definovat jako „proces zkoušení, které simuluje situace, jež jsou v dané pozici běžné. Každé cvičení je sestaveno tak, aby měřilo co nejefektivněji znalosti, zkušenosti, schopnosti a osobní charakteristiky individuálního kandidáta v určité situaci“ (Pecová, 2016, s. 58).

Velikost skupiny uchazečů může být od 4 do 8 uchazečů, avšak ideální velikost skupiny je 6 uchazečů. S větším počtem uchazečů se vypovídající hodnota akce snižuje. Jednání účastníků sledují po celou dobu hodnotitelé, ideálně jeden hodnotitel na dva účastníky. Je vhodné, aby skupina posuzovatelů měla své zástupce z organizace, kteří znají organizační kulturu, a konzultanta, který má nadhled. Příprava na assessment centre zahrnuje určení a popis kompetence, proškolení posuzovatelů a zpracování kompetenčních matic, které slouží k zaznamenávání jejich pozorování. Na závěr nastává konference posuzovatelů, na které diskutují o jednotlivých účastnících a hodnotí je (Bělohávek, 2016).

Oproti klasickým pohovorům (i doplněných o testy) umožňuje assessment centre získat daleko více informací o kandidátech. Avšak na základě výzkumu, který provedli Schmidt a Hunter (1998) lze říct, že prediktivní validita assessment center je nižší než validita kombinace testů inteligence a strukturovaného pohovoru. Assessment centra jsou náročná jak na čas, tak

na finance. Využití nacházejí ve velkých organizacích při výběru zaměstnanců na manažerské pozice a při výběru absolventů.

Grafologie

Jedná se o podpůrnou metodu, při které je zkoumána osobnost člověka na základě grafologického rozboru písma uchazeče. Grafolog se soustřeďuje zejména na znaky, které přímo souvisí s danou pozicí (Horváthová et al., 2014). Může se zkoumat spojitost a sklon písma, tah čáry, velikost a šířka písma, čitelnost, rozvržení textu, levoúběžnost – pravoúběžnost písma a podobně (Fischerová - Katzerová, 2009). V České republice se grafologie považuje za metodu nevědeckou a řadí se mezi projektivní metody. Oproti Francii je v naší zemi využívána jen zřídka (Seitl, 2016).

Reference

Reference jsou poskytovány důvěryhodnými osobami, především bývalými nadřízenými uchazeče o zaměstnání. Jde o doplňkovou metodu, která slouží k ověření a doplnění informací, které uchazeč organizaci poskytl nebo byly zjištěny jinou metodou. Mohou být poskytnuty formou písemného doporučení, rozhovoru přes telefon nebo hodnocení na hodnotící stupnici (Čopíková et al., 2015).

V České republice jsou reference často podceňovány a nevěnuje se jim dostatečná pozornost. Je důležité dodržovat určité zásady pro získání referencí jako například čerpat z více zdrojů, zabývat se každou referencí či dotazovat se na konkrétní situace (Koubek, 2015).

2.3.4 Závěrečné rozhodování

Rozhodování o nejvhodnějším kandidátovi je jedna z nejdůležitějších částí výběrového řízení a je potřeba ji věnovat patřičnou pozornost. Je potřeba si ujasnit, co vše se společnost o uchazeči dozvěděla, jak by případně jednotliví uchazeči zapadli do firemní kultury a zda by uchazeči vyhovoval způsob podnikání společnosti (Tracy, 2015).

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jestli je uchazeč schopen vykonávat danou práci a zdalipak ji vykonávat chce. Odpovědi na tyto otázky slouží k rozhodnutí o přijetí, či odmítnutí kandidáta. Nejvhodnějšímu uchazeči se učiní nabídka zaměstnání (Šikýř, 2014).

I po výběru toho nejvhodnějšího uchazeče je vhodné si ponechat dva až tři uchazeče v záloze pro případ, že vybraný uchazeč odstoupí. Stává se totiž často, že si lidé chtějí pouze

ověřit své šance na trhu práce nebo se jim povede přesvědčit současného zaměstnavatele o tom, že by si jich měl více vážit a že by je měl lépe ohodnotit (Armstrong, 2015).

Shrnutí teoretické části

Získávání a výběr zaměstnanců patří mezi hlavní personální činnosti. Velmi důležitým úkolem každé organizace je plánování lidských zdrojů, které se skládá z prognózy poptávky, prognózy nabídky a sestavování plánů sladujících nabídku s poptávkou.

Pro správný výběr zaměstnance je důležitá analýza pracovního místa, kde jsou shromážděny informace jako cíle pracovního místa, rozsah a význam jednotlivých činností pracovníka, jaký by měl pracovník být a co může pracovník zapříčinit.

Organizace může získat nové zaměstnance z vnitřních a vnějších zdrojů. Vnitřními zdroji jsou například uspořené pracovníci či zaměstnanci, kteří chtějí přejít na volnou pracovní pozici. Mezi vnější zdroje patří spolupráce s úřady práce, inzerování, e-recruitment, personální agentury, headhunting, vývěsky, poutače, billboardy, spolupráce se vzdělávacími institucemi, sociální sítě, Career Days, burzy práce, doporučení zaměstnancem, sami se hlásící uchazeči či oslovení bývalých zaměstnanců.

Dalším krokem navazujícím na získávání zaměstnanců je výběr zaměstnanců. Proces výběru zaměstnanců zahrnuje pět fází, a to: předvýběr uchazečů, první kolo výběrového řízení, druhé kolo výběrového řízení, rozhodnutí o přijetí a nabídka zaměstnání.

Výběrový rozhovor, výběrové testy, assessment centra, grafologie a reference patří mezi metody výběru zaměstnanců. Následuje pak rozhodování o nejvhodnějším kandidátovi.

3 Charakteristika organizace

V této kapitole je popsána historie, charakteristika a struktura zaměstnanců společnosti JOB AIR Technic a.s. (dále jen JOB AIR Technic).

3.1 Popis organizace

Společnost JOB AIR Technic se zabývá opravami letecké techniky, zejména letadel Boeing 737, Airbus 320/330, SAAB 340 a L-410. Jediným sídlem společnosti je hangár, který je umístěn v Mošnově. Co se týče právní formy podnikání, JOB AIR Technic je akciovou společností. Obrat společnosti v roce 2016 činil 1 398 154 000 Kč.

Od jara roku 2016 je JOB AIR Technic součástí holdingové společnosti CZECHOSLOVAK GROUP, která zastřešuje aktivity skupiny průmyslových a obchodních společností z odvětví obranného a civilního průmyslu sídlících převážně v České a Slovenské republice, například TATRA TRUCKS a.s., MSM GROUP, s.r.o., EXCALIBUR ARMY spol. s.r.o. nebo DAKO-CZ, a.s. Holding zaměstnává přes 6000 zaměstnanců v Česku a na Slovensku. Konsolidované výnosy skupiny překročily v roce 2016 výši 15,4 mld. CZK.

3.2 Historie společnosti

Společnost Job Air Technic byla založena v roce 1993. V začátku roku 2014 bylo se společností zahájeno insolvenční řízení na základě insolvenčního návrhu věřitele, kterým byla Česká exportní banka. Společnost podala návrh na povolení reorganizace, která byla povolena. O rok později se konala schůze věřitelů, na které se hlasovalo o schválení reorganizačního plánu předloženého společností, který nebyl přijat všemi skupinami věřitelů. Později byl prohlášen konkurs, proti tomuto rozhodnutí se společnost odvolala. Krajský soud v Ostravě rozhodnutí zrušil.

Na jaře v roce 2016 je schválen reorganizační plán společnosti. O čtvrt roku později došlo k ukončení reorganizace, a tedy i celého insolvenčního řízení. Společnost se stává součástí CZECHOSLOVAK GROUP.

3.3 Struktura zaměstnanců

K 1.1.2018 má společnost JOB AIR Technic 294 zaměstnanců různých profesí. Zaměstnává jak občany EU, tak i třetích zemí. Stěžejními profesemi společnosti jsou letečtí mechanici (kteří se dále dělí na pomocné mechaniky, pomocné letecké mechaniky, letecké

mechaniky, letecké mechaniky – osvědčující, vedoucí revize), letečtí klempíři, kompozitáři, plánovači a technologové. Počet zaměstnanců nejjobsazenějších pracovních pozic je znázorněn v následující tabulce 3.1.

Tab. 3.1 Deset pracovních pozic s největším počtem zaměstnanců

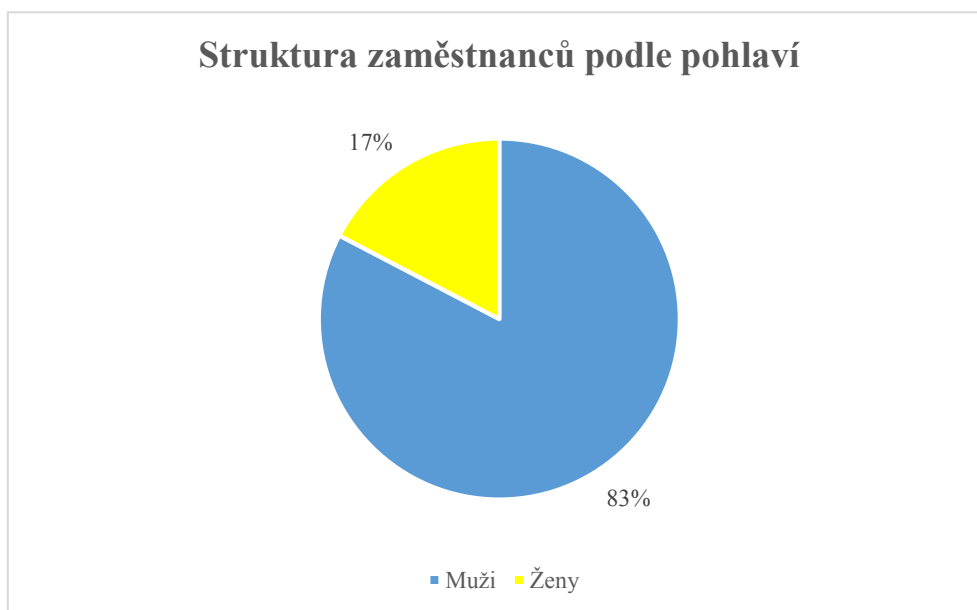
Pracovní pozice	Počet zaměstnanců
pomocný letecký mechanik	61
letecký mechanik	30
letecký mechanik – osvědčující	22
letecký mechanik – osvědčující, vedoucí skupiny	20
letecký klempíř	13
skladník/ce	13
Kompozitář	11
pomocný mechanik	10
čalouník/ce	6
letecký mechanik – vedoucí revize	6
technolog junior	6

Zdroj: vlastní zpracování

Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Ve společnosti JOB AIR Technic jsou převážně zaměstnáváni muži. Z celkového počtu 294 pracovníků společnost zaměstnává 243 mužů, tj. 83 % a 51 žen, tj. 17 %, viz graf 3.1.

Graf 3.1 Struktura zaměstnanců podle pohlaví

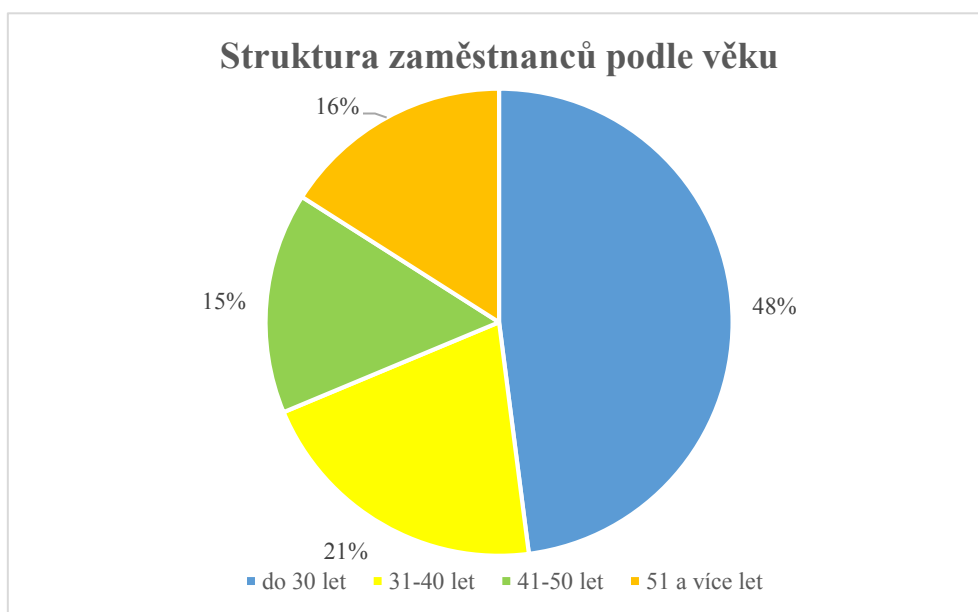


Zdroj: vlastní zpracování.

Struktura zaměstnanců podle věku

Z následujícího grafu 3.2 je zřejmé, že společnost JOB AIR Technic zaměstnává téměř z poloviny mladé lidi do třiceti let. Tuto skupinu zaměstnanců tvoří 141 lidí, tj. 48 % z celkového počtu zaměstnanců. Druhou nejpočetnější skupinou pracovníků jsou lidé, kteří jsou ve věku 31-40 let, kterých je ve firmě 61, což je 21 %. Ve věku 41-50 je ve společnosti zaměstnáno 45 lidí, tj. 15 % a ve věku 51 a výše je ve společnosti 47 zaměstnanců, což je 16 %.

Graf 3.2 Struktura zaměstnanců podle věku

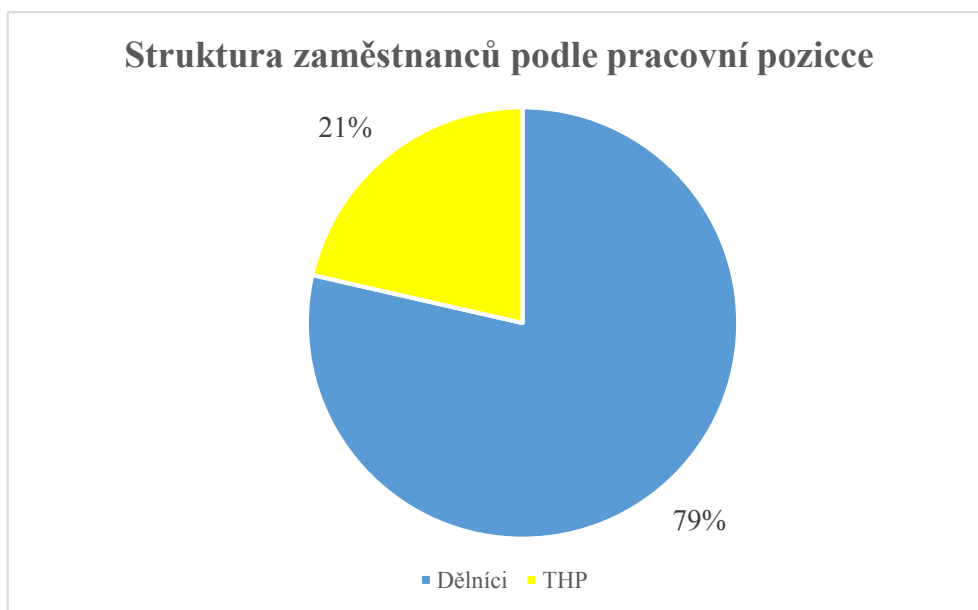


Zdroj: vlastní zpracování.

Struktura zaměstnanců podle pracovní pozice

Technicko-hospodářští pracovníci jsou ve společnosti zastoupeni daleko méně než dělníci. Konkrétně je dělníků 231, což je 79 % a THP je 63, tj. 21 %, viz graf 3.3.

Graf 3.3 Struktura zaměstnanců podle pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování.

3.4 Organizační struktura

Orgány společnosti JOB AIR Technic jsou: valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, na které akcionáři mohou uplatňovat své právo podílet se na řízení společnosti. Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, kterému přísluší obchodní vedení firmy. Dozorčí rada funguje jako kontrolní orgán společnosti a dohlíží na činnosti představenstva a na činnosti společnosti JOB AIR Technic.

Výkonnému řediteli podléhá finanční úsek, obchodní úsek, úsek lidských zdrojů, výcviková organizace a úsek údržby. Celá organizační struktura je uvedena v Příloze 1.

Na oddělení lidských zdrojů nyní pracují dva zaměstnanci, a to referentka personálního oddělení a mzdová účetní. Tyto dvě pozice jsou podřízeny personální ředitelce, která je podřízená výkonnému řediteli společnosti.

Náplní práce referentky personálního oddělení je inzerce volných pracovních míst, vyhodnocování životopisů uchazečů, organizace výběrových řízení, organizace lékařských prohlídek, zpracování mzdových podkladů a personální administrativa.

Mzdová účetní má na starost výpočet mzdy každého zaměstnance, dělá roční uzávěrku, zakládá mzdové listy a také oznamuje zdravotní pojišťovně nového zaměstnance jeho nástup.

Personální ředitelka se účastní všech pohovorů, které i vede, dále spolupracuje s řediteli dalších oddělení, zajišťuje vzdělávání zaměstnanců, seznamuje zaměstnance se společností a s firemní kulturou a v neposlední řadě kontroluje práci svých podřízených.

4 Analýza současných procesů získávání a výběru zaměstnanců

V této kapitole jsou popsány procesy získávání a výběru technicko-hospodářských zaměstnanců ve společnosti JOB AIR Technic. V první části je věnována pozornost oddělení lidských zdrojů, kde je popsáno, kolik má oddělení zaměstnanců a jaká je jejich náplň práce. V další části jsou popsány zdroje, metody a proces získávání zaměstnanců, které společnost používá. Třetí podkapitola se soustřeďuje na samotný výběr zaměstnanců, tedy jaké metody jsou využívány. Poslední podkapitola je věnována vyhodnocení dotazníkového šetření.

4.1 Získávání zaměstnanců

Pokud ředitel určitého oddělení potřebuje získat nové zaměstnance, vznese požadavek na oddělení lidských zdrojů. Společně s personální ředitelkou udělají formou rozhovoru analýzu pracovního místa, ve které shromáždí informace o tom, jaké znalosti, dovednosti, schopnosti, vzdělání či délku praxe by měl uchazeč mít pro výkon práce.

Ve společnosti JOB AIR Technic jsou využívány jak vnitřní zdroje, tak vnější zdroje pro získávání zaměstnanců. Nejdříve se snaží společnost obsadit volné pracovní místo z vnitřních zdrojů, a to povýšením či přearováním zaměstnance z jiné pracovní pozice. Pokud nenajde vhodného pracovníka uvnitř firmy, tak jsou využity zdroje vnější.

Metody získávání zaměstnanců

Pro získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů využívá společnost JOB AIR Technic tyto metody:

- **Spolupráce s úřady práce** – metoda, kterou společnost využívá pokaždé, když je potřeba obsadit technicko-hospodářskou pozici.
- **E-recruitment** – inzeráty jsou vyvěšovány na pracovních portálech jako například easy-práce.cz, pracomat.cz nebo praceunas.cz. Inzerát obsahuje stručný popis pracovního místa, požadavky na zaměstnance, většinou bývají uvedeny benefity, které společnost nabízí, dále nástupní mzda a pracovní doba. Uchazeči mohou reagovat na inzerát buď prostřednictvím formuláře, nebo e-mailu. Rovněž společnost inzeruje na svých vlastních webových stránkách.
- **Spolupráce se vzdělávacími institucemi** – společnost dlouhodobě navazuje spolupráci se středními školami. Jednou z nich je Střední odborná škola

letecko-technická v Trenčíně, která nabízí obor mechanik letadel se zaměřením na mechaniku a obor mechanik letadel se zaměřením na avioniku. Další střední školou je Vítkovická střední průmyslová škola v Ostravě. Tato škola nabízí čtyřletý obor Letecký mechanik, o jejichž absolventy má firma zájem. JOB AIR Technic vyhledává své zaměstnance také mezi absolventy Fakulty strojní na Vysoké škole báňské – TU Ostrava, konkrétně programu Technologie letecké dopravy. Společnost dále spolupracuje s Leteckou fakultou Technické univerzity v Košicích.

- **Sociální síť** – nejvíce využívanou sociální sítí je LinkedIn a Facebook, kde společnost zveřejňuje některé volné pracovní pozice na svých vlastních stránkách.
- **Burzy práce** – společnost se zúčastňuje burz práce, například ve Frýdku-Místku či na Vysoké škole báňské, kde se snažila oslovit studenty.
- **Doporučení zaměstnancem** – zaměstnanci firmy mohou doporučit své rodinné příslušníky či známé vyplněním formuláře. V případě, že referentka personálního oddělení vyhodnotí tohoto člověka jako vhodného uchazeče na danou volnou pracovní pozici, je pozván na pohovor. Pokud je daný kandidát vybrán, tak po uplynutí jeho zkušební doby dostává zaměstnanec finanční odměnu za doporučení zaměstnance.
- **Sami se hlásící uchazeči** – zájemci o zaměstnání mohou posílat své životopisy na e-mailovou adresu či zanechat své životopisy přímo ve společnosti. Referentka personálního oddělení tyto životopisy shromažďuje a v případě uvolnění pozice, pro kterou by byl tento uchazeč vhodný, je pozván na výběrový pohovor.

4.2 Výběr zaměstnanců

Společnost JOB AIR Technic má jasně daný postup při výběru zaměstnanců. Ten se však liší s ohledem na to, zda organizace hledá pracovníka na dělnickou, technicko-hospodářskou či na manažerskou pozici. Proto je v této části popsán pouze výběr zaměstnanců na technicko-hospodářskou pozici.

Předvýběr uchazečů

Po týdnu od oznámení o volné pracovní pozici začíná referentka personálního oddělení porovnávat první příchozí životopisy s požadavky společnosti na uchazeče. Například na pozici leteckého mechanika je požadováno úplné střední odborné vzdělání s maturitou, praxe minimálně pět let, znalost prostředí letecké údržby, licence B737 CL, B737 NG a Airbus A320, dále je nutná znalost předpisů podle EASA Part 145. Na tuto pozici je nutná znalost anglického jazyka jak slovem, tak i písmem na pokročilé úrovni. Pokud uchazeč splní všechny tyto požadavky, je automaticky pozván na pohovor.

Výběrový pohovor

Uchazeč je na pohovor zpravidla pozván telefonicky referentkou personálního oddělení. Přítomná je u pohovoru vždy personální ředitelka a ředitel toho oddělení, do kterého uchazeč spadá. Probíhá pouze v jednom kole výběrového řízení bez přítomností dalších vhodných kandidátů. Celý pohovor trvá 30–45 minut a probíhá jak v českém jazyce, tak i v jazyce anglickém.

Pohovor se koná v sídle společnosti v klidné místnosti, která zároveň slouží jako kancelář personální ředitelky a referentky personálního oddělení. Uchazeč sedí u půlkulatého stolu a má po každé své straně jednoho tazatele.

Personální ředitelka se na pohovor připravuje zhruba třicet minut. Její příprava zahrnuje sepsání otázek, které při pohovoru pokládá kandidátovi. V průběhu pohovoru se těchto otázek drží a zaznamenává si průběžně odpovědi uchazečů. Po vyčerpání všech připravených otázek je pohovor veden spíše formou volného rozhovoru. Pohovor má tedy polostrukturovanou podobu. Pokud je součástí pohovoru i praktická ukázka na počítači, musí zajistit, aby byl počítač v provozu s počítačovými programy, které jsou potřeba.

V první části pohovoru se po uvítání uchazeče všichni účastníci pohovoru vzájemně představí. Personální ředitelka krátce popíše kandidátovi společnost a také konkretizuje náplň práce na dané pracovní pozici. Kandidát je dotázán, proč má zájem pracovat právě pro JOB AIR Technic.

V další části jsou upřesněny a konkretizovány informace z životopisu. Je zjišťováno místo současného bydliště a s tím spojený způsob dopravy do společnosti v případě zaměstnání, dále jaká byla náplň práce a kompetence na jednotlivých pracovních pozicích, které v minulosti

kandidát vykonával. Poté jsou prozkoumávány schopnosti, dovednosti a vlastnosti daného uchazeče, které jsou pro danou pozici důležité. Odborné otázky k vykonávání profese jsou pokládány již ředitelem daného oddělení.

Část pohovoru se odehrává v anglickém jazyce, kdy ředitel daného oddělení položí pár otázek, aby zjistil, jak dokáže uchazeč reagovat.

Po rozhovoru v anglickém jazyce je slovo předáno opět personální ředitelce, která zjišťuje, kdy by mohl kandidát nastoupit na danou pracovní pozici, jeho ochotu pracovat přesčas a v neposlední řadě je položena otázka na mzdová očekávání uchazeče.

Na závěr pohovoru má uchazeč možnost se doptávat na věci, které ho zajímají. Kandidát je obeznámen o dalším postupu výběrového řízení. Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí je oznamováno referentkou personálního oddělení telefonicky do týdne od pohovoru.

Typy otázek při pohovoru

Jak personální ředitelka, tak i ředitel daného oddělení používají při pohovoru různé typy otázek:

- **Uzavřené** – tento typ otázky není příliš častý během pohovoru, jelikož tazatelé chtějí od uchazeče slyšet více než jen jednoslovné odpovědi. Mohou to být otázky jako například: Máte vlastní automobil? Jste aktivním řidičem?
- **Otevřené** – nejčastější typ otázky, který se využívá během pohovoru. Např.: S jakými programy umíte pracovat na počítači?
- **Situační** – např.: Často se stává, že zaměstnanci nosí pozdě po termínu odevzdání výkazy a tím vám přidávají práci. Jak byste postupoval/a?
- **Behaviorální** – např.: Jak jste řešila stresovou situaci ve vašem předchozím zaměstnání?

Výběrové testy

Nejčastější formou výběrových testů jsou ve společnosti JOB AIR Technic testy způsobilosti. V případě administrativní pozice zadává úkol uchazeči personální ředitelka. Jedná se například o práci na počítači s určitými programy či sepsání plné moci.

Reference

Reference od bývalých zaměstnavatelů se ve společnosti zjišťují výjimečně, jedná se pouze o doplňkovou metodu. Využívá se při obsazování manažerských pozic jako je například pozice výkonného ředitele. Obstarává je telefonicky personální ředitelka.

4.3 Závěrečné rozhodování

Po absolvování všech pohovorů dochází k seřazení kandidátů od nejvhodnějšího až po nejméně vhodného uchazeče. Tohle pořadí je výsledkem diskuze personální ředitelky s ředitelem daného oddělení. Hlavní slovo má vždy ředitel, jelikož bude i přímým nadřízeným tohoto uchazeče. Referentka personálního oddělení zkontaktuje jak písemně, tak i telefonicky nejvhodnějšího kandidáta a oznámí mu, že byl vybrán jako nejvhodnější uchazeč. V případě, že vybraný kandidát pracovní pozici odmítne, opakuje se celý postup s dalším nejvhodnějším uchazečem.

Před nástupem do zaměstnání je vyžadováno po uchazeči, aby donesl zápočtový list z minulého zaměstnání, kopii maturitního vysvědčení či diplomu, veškeré certifikace a licence, které vlastní, dále musí vyplnit vstupní dotazník a donést lékařský posudek ze vstupní prohlídky. Následně je uzavřena smlouva na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou.

4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Cílem dotazníkové šetření bylo získat informace o tom, jak na proces získávání a výběru zaměstnanců pohlíží zaměstnanci společnosti JOB AIR Technic. Dotazník, viz Příloha 2, byl odeslán referentce personálního oddělení prostřednictvím e-mailu dne 26.3.2018, která jej přeposlala svým kolegům k vyplnění. Byl rozeslán 63 THP zaměstnancům společnosti JOB AIR Technic, kteří měli na jeho vyplnění týden, tedy měli čas do 2.4.2018. Tentýž den byly vyplněné dotazníky z firmy vyzvednuty. Dotazník vyplnilo celkem 52 zaměstnanců, z čehož vyplývá, že návratnost je 83 %. Dva dotazníky však nebyly vyplněny správně, proto byly vyřazeny.

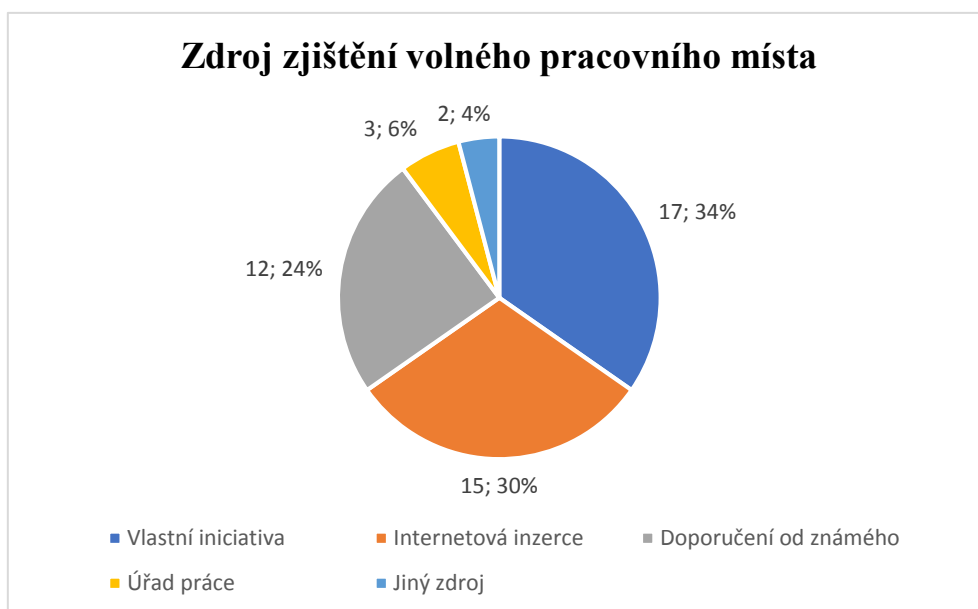
Dotazník obsahuje celkem 19 otázek, z toho 15 je zaměřených na proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti JOB AIR Technic a zbylé 4 otázky představují otázky identifikační. Obsahuje jak otázky uzavřené, tak i polootevřené. Zaměstnanci mohli vždy zaznačit pouze jednu správnou odpověď. Dotazník je zcela anonymní a na jeho vyplnění stačí přibližně 5 minut.

Všechny dotazníky, které byly vráceny a správně vyplněny, byly použity pro analýzu získávání a výběru společnosti JOB AIR Technic. Každá otázka je slovně i graficky zpracována.

1. Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti JOB AIR Technic a.s.?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak se o nabídce práce zaměstnanci dozvěděli, tedy jaké zdroje byly nejčastěji využívány. Vybrat si respondenti mohli z šesti navrhovaných odpovědí (konkrétně – úřad práce, sociální sítě, personální agentury, doporučení od známého, vlastní iniciativa či internetová inzerce), nebo mohli napsat vlastní odpověď na vyznačené místo.

Graf 4.1 Zdroj zjištění volného pracovního místa ve společnosti JOB AIR Technic



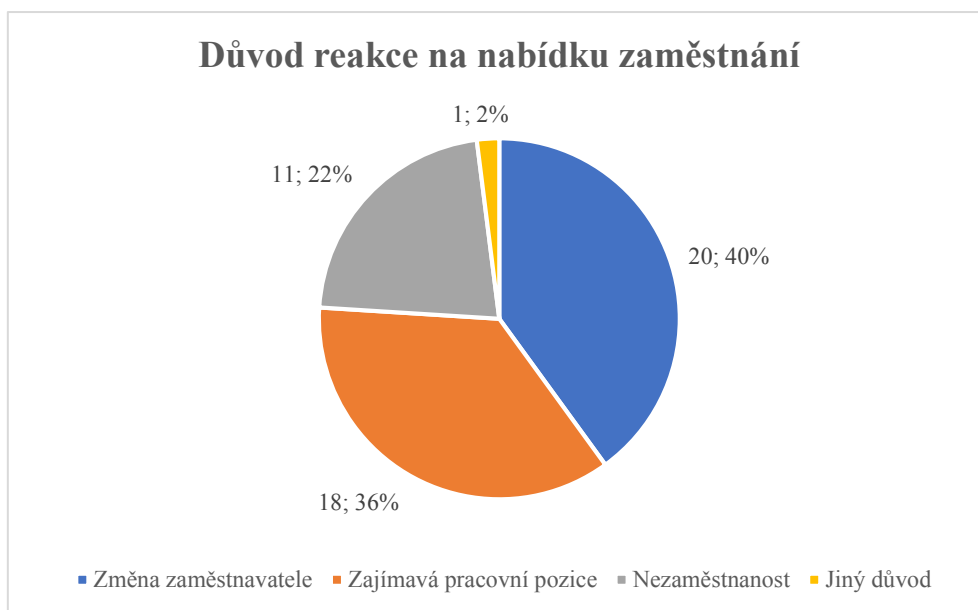
Zdroj: vlastní zpracování.

Z Grafu 4.1 vyplývá, že nejvíce zaměstnanců získala společnost tak, že ji zaměstnanci sami oslovili. Tuto odpověď zaznačilo 17 zaměstnanců, což je 34 %. Druhým nejčastějším způsobem, pomocí kterého se současní zaměstnanci dozvěděli o volné pracovní pozici, je internetová inzerce. Tuto možnost zaškrtnulo 15 zaměstnanců, tedy 30 %. 12 zaměstnanců, což je 24 %, se na současnou pracovní pozici dostali díky doporučení známého. Úřad práce zaznačilo 3 zaměstnanci, tedy 6 %. Dva zaměstnanci, tedy 4 % uvedli jiný zdroj, a to takový, že si je společnost našla sama a oslovila je s nabídkou práce.

2. Jaký byl důvod reakce na nabídku zaměstnání ve společnosti JOB AIR Technic a.s.?

Tato otázka se zabývala tím, proč se současní zaměstnanci ucházeli o volnou pracovní pozici ve společnosti JOB AIR Technic. Na výběr byly tyto odpovědi: nezaměstnanost, změna zaměstnavatele, zajímavá pracovní pozice, mzdové ohodnocení, prestiž společnosti. Pokud byl důvod reakce na nabídku zaměstnání jiný, mohli respondenti na vyznačené místo uvést svůj důvod reakce.

Graf 4.2 Důvod reakce respondenta na nabídku zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování.

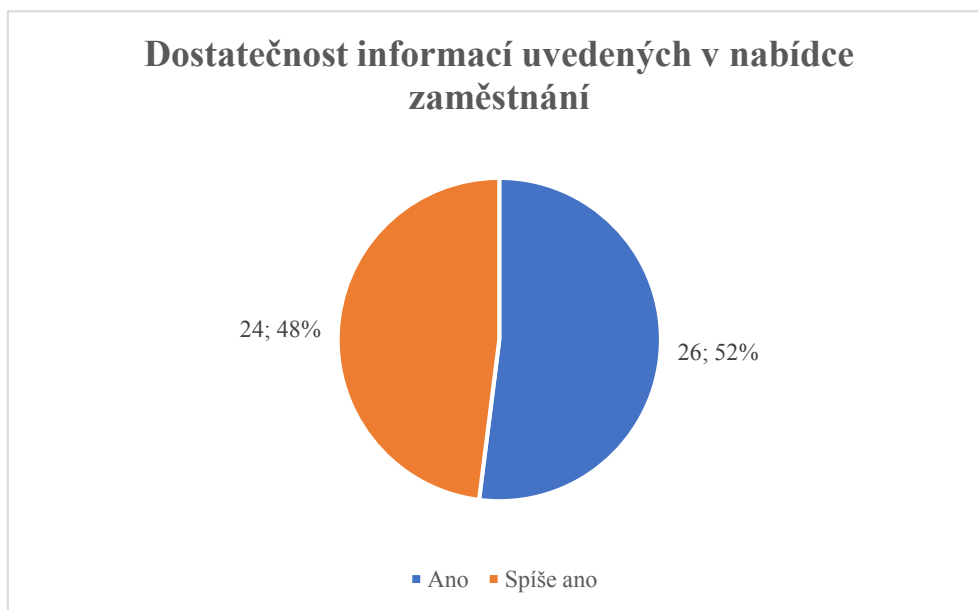
Nejčastějším důvodem reakce na nabídku zaměstnání byla změna zaměstnavatele. Tento důvod uvedlo 20 zaměstnanců, tj. 40 %. Dalších 18 zaměstnanců, tedy 36 %, zvolilo, že reagovali kvůli zajímavosti pracovní pozice. 22 %, tedy 11 respondentů, bylo nezaměstnaných a jeden zaměstnanec, tj. 2 %, uvedl jako důvod reakce vzdělání v oboru, viz Graf 4.2.

3. Byly informace uvedené v nabídce zaměstnání pro Vás dostačující?

Cílem této otázky je zjistit, zda byly ze strany společnosti poskytnuté informace v nabídce práce dostatečné, aby si mohl uchazeč vytvořit konkrétní představu o pracovní pozici, o kterou se zajímá. Na výběr byly odpovědi: ano, spíše ano, spíše ne, ne.

Jak je patrné z Grafu 4.3., celkem 26 respondentům, tedy 52 %, stačily informace, které společnost uvedla v nabídce zaměstnání. Zbýlých 24 zaměstnanců, tj. 48 %, označilo odpověď spíše ano.

Graf 4.3 Dostatečnost informací uvedených v nabídce zaměstnání



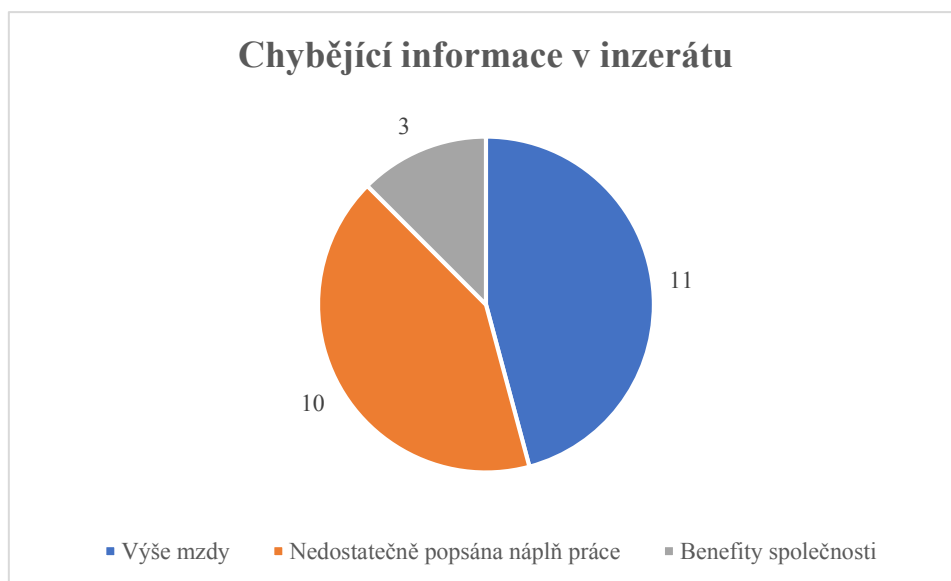
Zdroj: vlastní zpracování.

4. Jaké informace v nabídce chyběly?

Tato otázka přímo navazuje na otázku číslo 3. Cílem této otázky je zjistit, kterou informaci respondenti považují za důležitou a v nabídce práce nebyla uvedena. V nabídce odpovědí byly tyto možnosti: výše mzdy, jaké benefity společnost nabízí, pracovní doba, pracovní podmínky, nedostatečně popsána náplň práce. Respondenti mohli uvést i svou vlastní odpověď. Odpovídali pouze ti, kteří v předchozí otázce zaznačili jinou odpověď než „ano“.

Nejčastěji respondenti v nabídce práce postrádali výši mzdy, konkrétně 11 zaměstnanců. Dále by 10 respondentů uvítalo rozsáhlejší informace o náplni práce a 3 respondenti postrádali informace o tom, jaké benefity společnost nabízí. Vše je zaznamenáno v Grafu 4.4.

Graf 4.4 Chybějící informace v nabídce zaměstnání

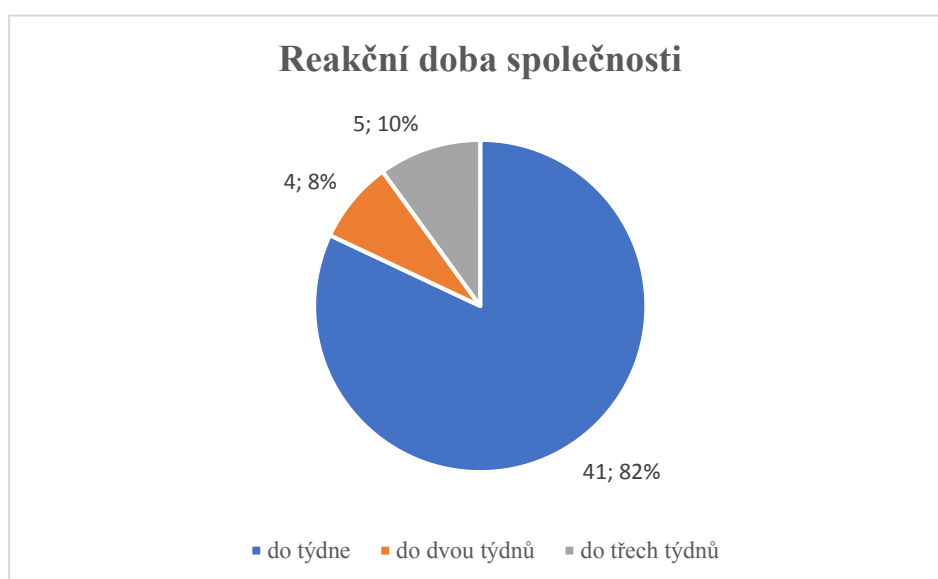


Zdroj: vlastní zpracování.

5. Jak dlouho trvalo, než se společnost ozvala na Vaši žádost o zaměstnání a pozvala Vás na výběrový pohovor?

Cílem této otázky je odhalit reálnou dobu od odeslání žádosti uchazeče o zaměstnání ve společnosti až po pozvání na výběrový pohovor. Respondenti mohli zvolit z těchto odpovědí: do týdne, do dvou týdnů, do třech týdnů, do měsíce a delší doba než měsíc.

Graf 4.5 Reakční doba společnosti na žádost o zaměstnání



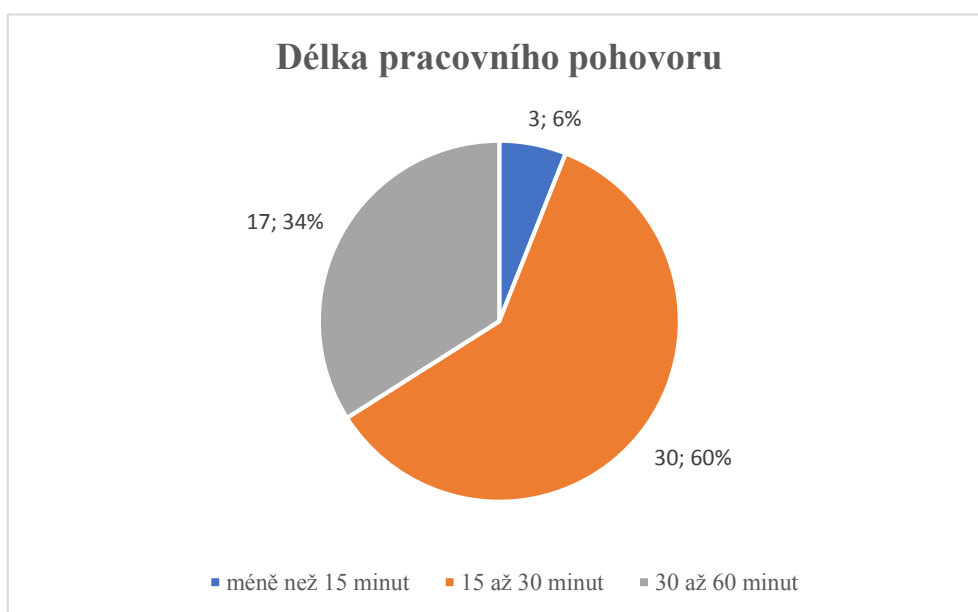
Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu 4.5 je možno vyčíst, že 41 respondentů, tedy 82 %, bylo pozváno na pohovor do jednoho týdne. Dalších 5 respondentů, tj. 10 %, dostala pozvání na pohovor do třech týdnů a 4 respondenti, tedy 8 %, do dvou týdnů.

6. Jak dlouho trval výběrový pohovor?

Pomocí této otázky je zjištěno, jak dlouho reálně trvá výběrový pohovor. Respondenti měli na výběr tyto odpovědi: méně než 15 minut, 15 až 30 minut, 30 až 60 minut a více než 60 minut.

Graf 4.6 Délka výběrového pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování.

Z Grafu 4.6 lze vyčíst, že výběrový pohovor trval podle 30 respondentů, tj. 60 %, 15 až 30 minut. Dalších 17 pracovníků, tedy 34 %, strávili na pohovoru 30–60 minut a 3 pracovníci, což je 6 %, absolvovali pohovor za méně než 15 minut.

7. Jaká byla atmosféra při výběrovém pohovoru?

Tato otázka si klade za cíl odhalit, jak zaměstnanci, jakožto bývali uchazeči o zaměstnání, vnímali celkovou atmosféru při absolvování výběrového pohovoru. Vybírali z těchto odpovědí: Přátelská a uvolněná, profesionální či nepříjemná a stresující.

Přátelskou a uvolněnou atmosféru pocíťovalo celkem 26 respondentů, tj. 52 %, zbylých 24 respondentů, tj. 48 %, označilo atmosféru při pohovoru jako profesionální, viz Graf 4.7.

Graf 4.7 Atmosféra při výběrovém pohovoru

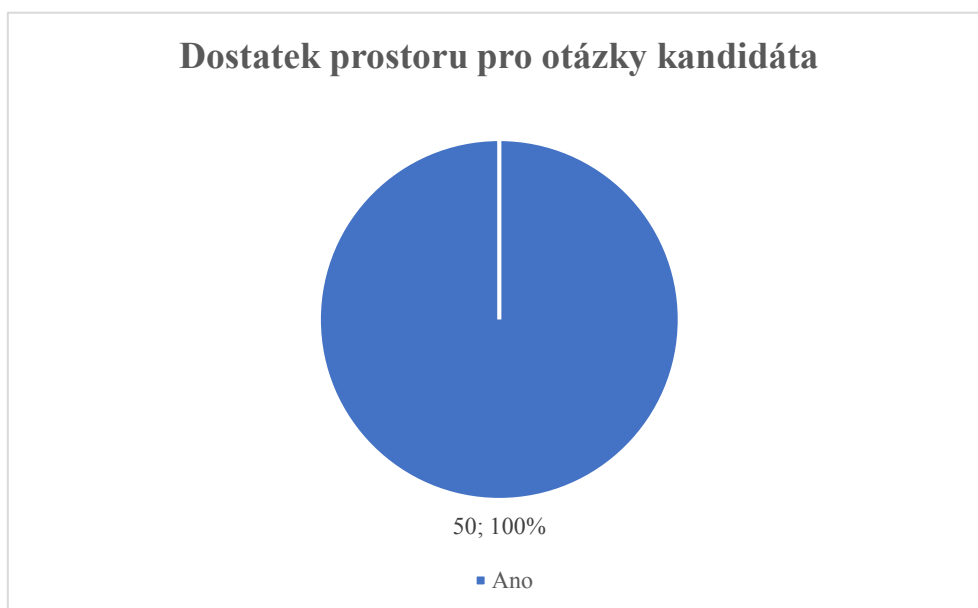


Zdroj: vlastní zpracování.

8. Měl/a jste dostatečný prostor pro své otázky při výběrovém pohovoru?

Otázka se zaměřuje na to, zda byl uchazeči dán dostatečný prostor pro zjištění informací, které jej zajímaly a týkaly se pracovní pozice, na kterou se hlásil. Na tuto otázku mohli respondenti odpovědět pouze odpověďmi ano či ne.

Graf 4.8 Prostor pro vlastní otázky při výběrovém pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování.

Jak je patrné z Grafu 4.8, 50 zaměstnanců, což je 100 %, dostali na pohovoru dostatečný prostor pro své otázky při výběrovém řízení.

9. Byly všechny Vaše otázky dostatečně zodpovězeny?

Tato otázka se zaměřuje na to, zda lidé, kteří pohovor vedli, odpověděli uchazeči na všechny jeho otázky a objasnili mu vše, na co se ptal a chtěl vědět o konkrétní pracovní pozici. Opět, jako v předchozí otázce, mohli respondenti vybrat pouze odpověď ano či ne.

Graf 4.9 Dostatečnost odpovědí na vlastních otázky při výběrovém pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování.

Na tuto otázku odpovědělo 50 respondentů, tedy 100 %, shodně, a to tak, že všechny otázky, které položili, byly na výběrovém pohovoru dostatečně zodpovězeny. Vše je zachyceno v Grafu 4.9.

10. Zazněla během pohovoru diskriminační otázka (tj. otázky ohledně sexuální orientace, politického či náboženského přesvědčení, počtu dětí, rodinném stavu a podobně)?

Tato otázka se zabývá tím, jestli personalistka či ředitel oddělení položili uchazeči, ať už vědomě či nevědomě, diskriminační otázku. Na výběr měli respondenti odpovědi ano – ne s tím, že pokud by zaškrtnli odpověď ano, měli možnost napsat, jaká diskriminační otázka během výběrového pohovoru zazněla.

Graf 4.10 Položení diskriminační otázky během výběrového pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování.

Všichni respondenti (tedy 50 zaměstnanců, což je 100 %) odpověděli, že během jejich pohovoru nezazněla žádná diskriminační otázka. Vše je zaznamenáno v Grafu 4.10.

11. Byli všichni účastníci výběrového pohovoru připraveni?

Cílem této otázky je zjistit, jestli byli, dle názoru respondentů, účastníci výběrového pohovoru dostatečně připraveni. Výběr možností odpovědi je následující: Ano, spíše ano, spíše ne, ne.

Celkem 36 respondentů, tj. 72 %, odpovědělo, že všichni účastníci výběrového pohovoru byli připraveni. Spíše ano odpovědělo 14 zaměstnanců, tedy 28 %, viz Graf 4.11.

Graf 4.11 Přípravenost účastníků výběrového pohovoru

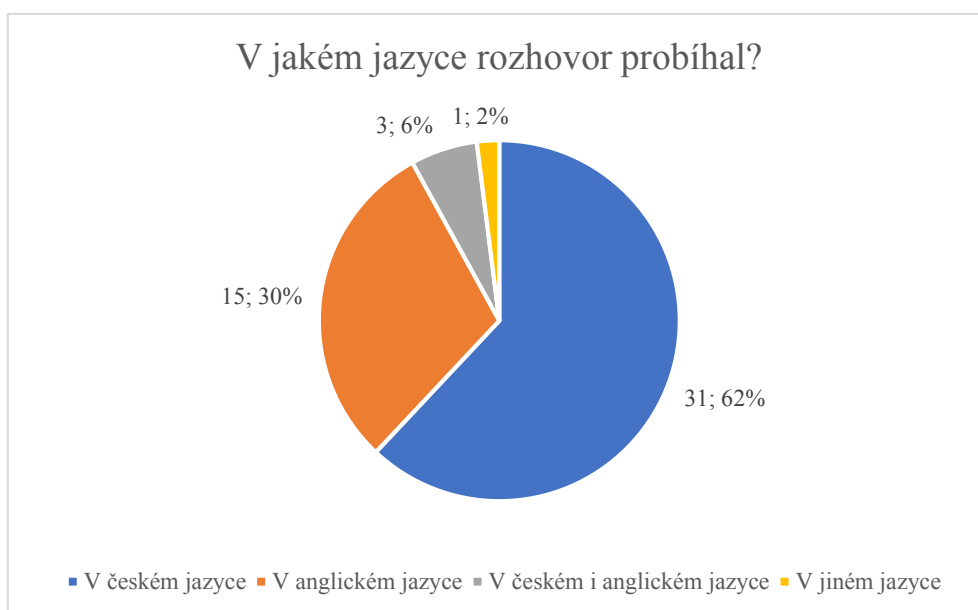


Zdroj: vlastní zpracování.

12. V jakém jazyce rozhovor probíhal?

Touto otázkou je zjišťováno, jestli byl celý pohovor pouze v českém jazyce, pouze v anglickém jazyce, v českém a rovněž i v anglickém jazyce v rámci jednoho pohovu či v jiném jazyce, než je český a anglický jazyk.

Graf 4.12 V jakém jazyce je pohovor veden



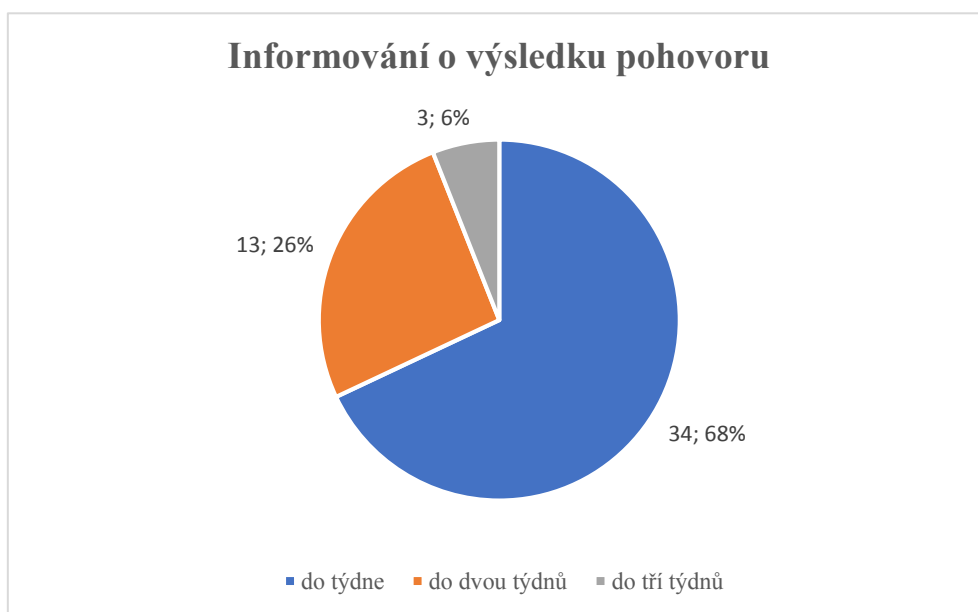
Zdroj: vlastní zpracování.

Z Grafu 4.12 je patrné, že nejvíce respondentů se zúčastnilo pohovoru, který bylo pouze v českém jazyce. Jedná se o 31 zaměstnanců, což je 62 %. Dalších 15 respondentů, tedy 30 %, uvedlo, že jejich pohovor se odehrával jak v českém jazyce, tak v jazyce anglickém. 3 respondenti, tedy 6 %, uvedli, že spolu s účastníky pohovoru komunikovali pouze v jazyce anglickém a poslední 1 respondent, tedy 2 %, uvedl, že jeho pohovor byl v německém jazyce.

13. Za jak dlouho jste byl/a obeznámen/á s výsledkem přijímacího řízení

Otázka se zaměřuje na to, za jak dlouho po pohovoru se zaměstnanec z personálního oddělení ozval uchazeči, aby mu oznámil výsledek přijímacího řízení. Na výběr jsou tyto možnosti: do týdne, do dvou týdnů, do tří týdnů, do měsíce, nikdo ze společnosti se neozval, musel/a jsem kontaktovat sám/a.

Graf 4.13 Informování o výsledku výběrového pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování.

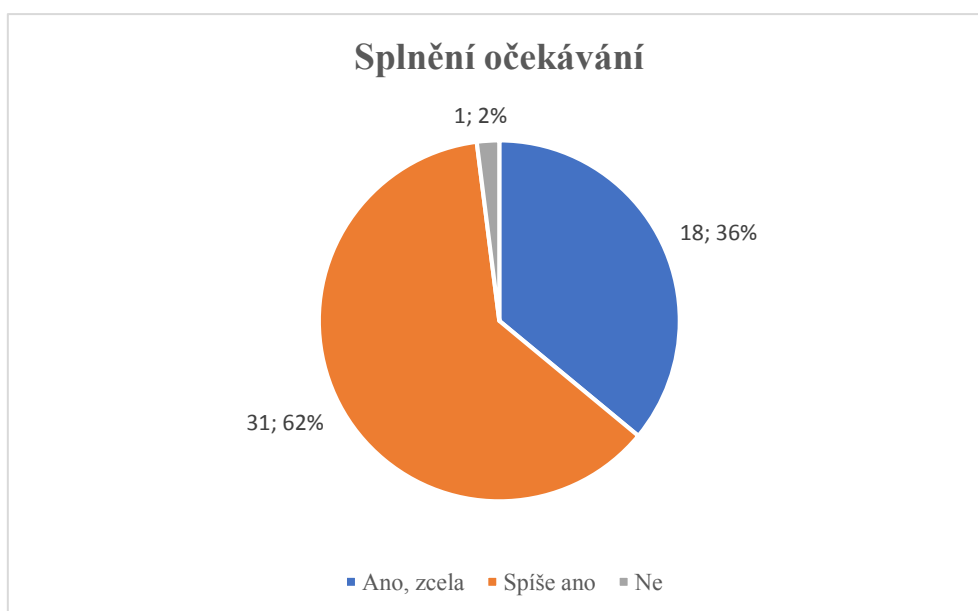
Jak můžeme vidět na Grafu 4.13, 34 respondentům, tj. 68 %, bylo obeznámeno s výsledkem přijímacího řízení již do jednoho týdne. Druhá nejčastější odpověď na tuto otázku je, že informaci o výsledku pohovoru dostali respondenti do dvou týdnů. Jedná se o 13 zaměstnanců, což je 26 %. Zbylí 3 respondenti, tj. 6 %, byli obeznámeni do tří týdnů.

14. Splňuje práce, kterou vykonáváte, Vaše očekávání, která jste měl/a před nástupem do práce?

V rámci této otázky zjišťujeme, jestli se naplnila očekávání, která měli zaměstnanci před nástupem do společnosti. Respondenti mohli zaznačit tyto odpovědi: ano, zcela; spíše ano; spíše ne; ne.

Dle Grafu 4.14 je zřejmé, že nejčastěji respondenti volili odpověď „spíše ano“. Tuto odpověď zaškrtnulo celkem 31 zaměstnanců, tedy 62 %. 18 respondentů, tj. 36 %, uvedlo, že práce, kterou v současnosti vykonávají, naprosto splňuje jejich očekávání. Pouze 1 respondent, tedy 2 %, uvedl, že nevykonává práci takovou, jakou si před nástupem do práce představoval.

Graf 4.14 Splnění očekávání vykonávané práce



Zdroj: vlastní zpracování.

15. Doporučil/a byste práci ve společnosti JOB AIR Technic a.s. ostatním?

Touto otázkou je zjišťováno, zda by současní zaměstnanci dali uchazeči o zaměstnání doporučení, aby se o práci ve společnosti JOB AIR Technic ucházeli a případně nabídku práce přijali. Na výběr měli respondenti dvě možnosti, a to: ano a ne.

Z Grafu 4.15 můžeme vyčíst, že 48 respondentů, což je 96 % všech respondentů, odpovědělo, že by doporučili práci v JOB AIR Technic. Pouze 2 zaměstnanci, tj. 4 %, by ostatním práci ve společnosti nedoporučilo.

Graf 4.15 Doporučení práce ve společnosti známým

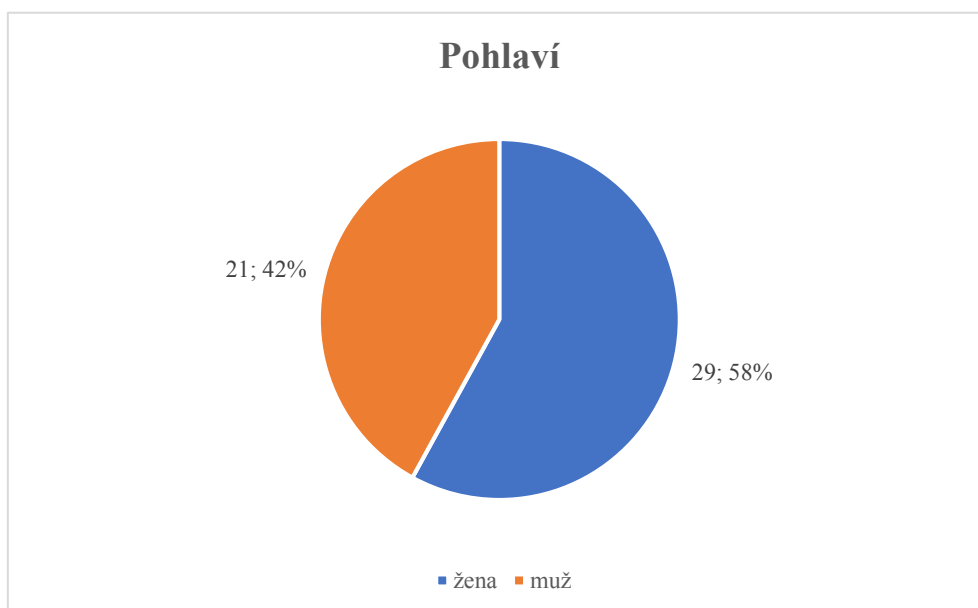


Zdroj: vlastní zpracování.

16. Jakého jste pohlaví?

V Grafu 4.16 je znázorněna struktura respondentů podle pohlaví. Dotazník vyplnilo více žen než mužů, konkrétně tedy 29 žen, což je 58 % a 21 mužů, tedy 42 %. Ačkoliv ve firmě je většina zaměstnanců mužského pohlaví, na pozicích THP pracuje více žen než mužů.

Graf 4.16 Struktura respondentů podle pohlaví

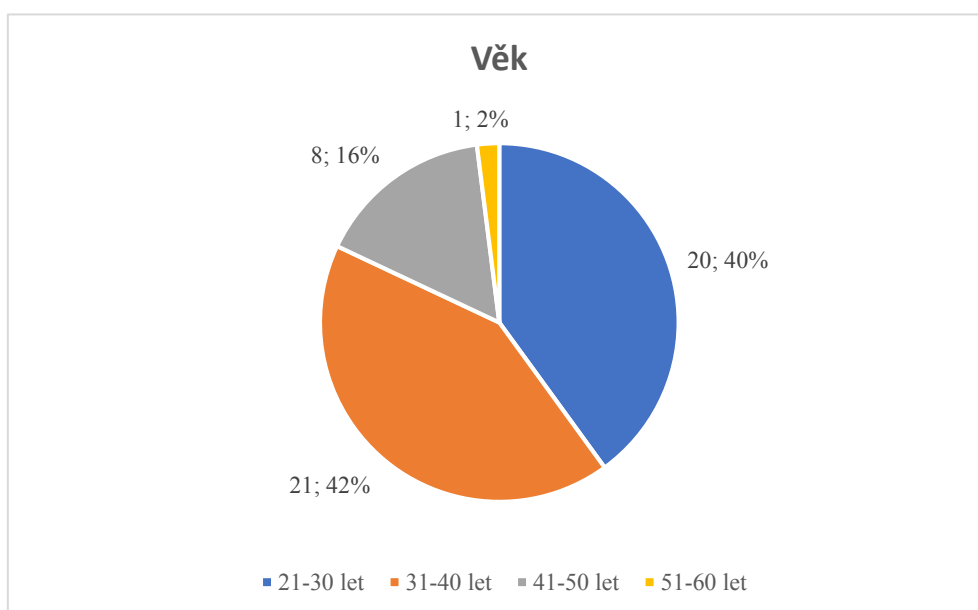


Zdroj: vlastní zpracování.

17. Kolik je Vám let?

Graf 4.17 zachycuje věkové složení respondentů, kteří vyplnili tento dotazník. Nejvíce respondentů bylo ve věkové kategorii 31-40 let, konkrétně 21, což je 42 %. Věková kategorie 21-30 let byla zastoupena 20 respondenty, tedy 40 %, ve věku 41-50 let vyplnilo dotazník 8 respondentů, tj. 16 %, a 1 respondent, tj. 2 %, byl ve věku 51-60 let. Jak již bylo uvedeno dříve, společnost zaměstnává převážně mladé lidi do 40 let, což je patrné i z tohoto Grafu 4.17.

Graf 4.17 Struktura respondentů dle věku

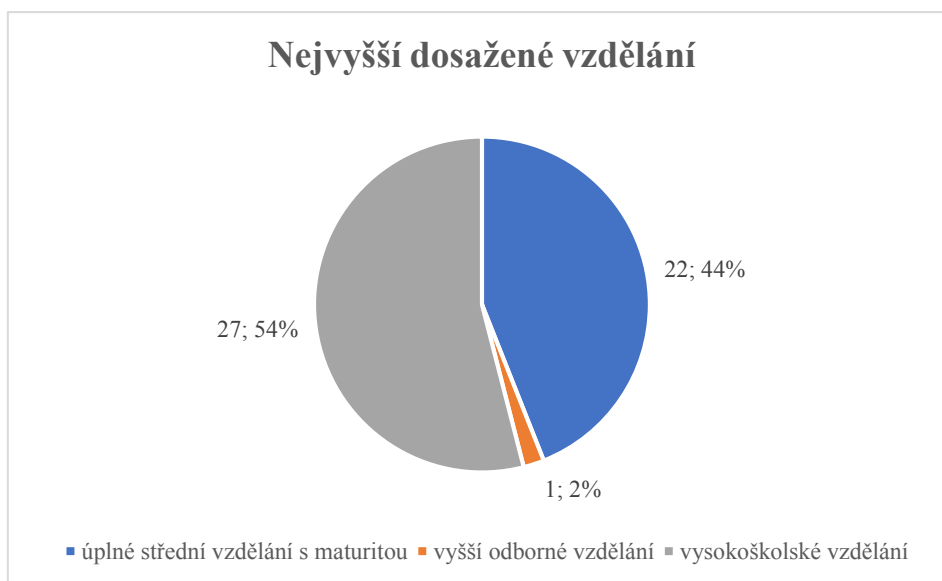


Zdroj: vlastní zpracování.

18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 4.18 ukazuje nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. 54 %, tj. 27 respondentů, má vysokoškolské vzdělání. Dalších 44 %, což je 22 respondentů, má úplné střední vzdělání s maturitou. Pouze 1 respondent, tj. 2 %, má vyšší odborné vzdělání. Z toho vyplývá, že v současnosti společnost zaměstnává převážně vysokoškolsky vzdělané zaměstnance na THP pozicích.

Graf 4.18 Struktura respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání

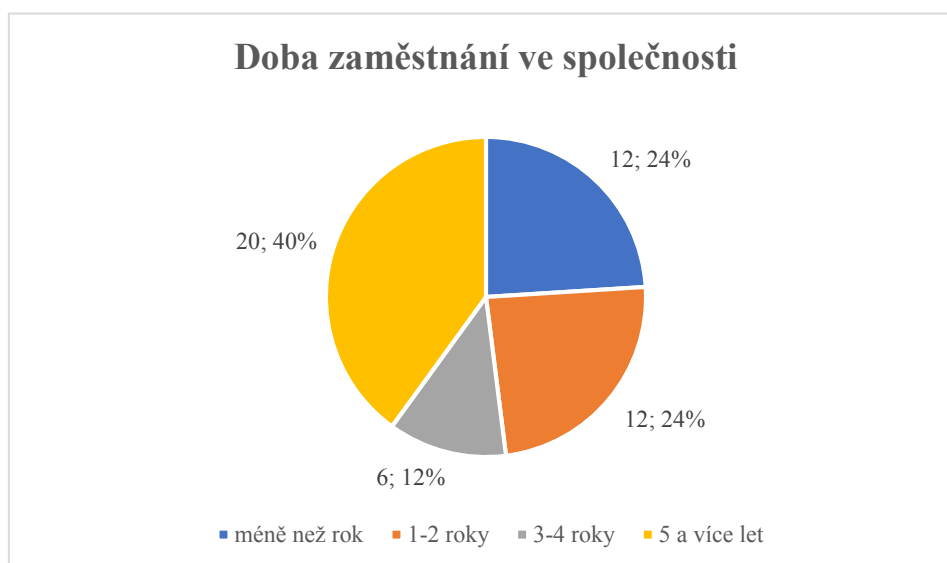


Zdroj: vlastní zpracování.

19. Jak dlouho již pracujete ve společnosti?

Poslední otázka je zaměřena na to, jak dlouho jsou jednotliví respondenti zaměstnanci společnosti JOB AIR Technic. Z Grafu 4.19 lze vyčíst, že nejvíce respondentů pracuje ve společnosti více než 5 let. Jedná se o 20 respondentů, což je 40 %. Méně než rok pracuje ve společnosti 12 lidí, tj. 24 %. Stejně množství zaměstnanců pracuje ve společnosti 1-2 roky, konkrétně 12 respondentů, tedy 24 %. Celkem 6 respondentů, tj. 12 %, pracuje ve společnosti 3-4 roky.

Graf 4.19 Struktura respondentů dle délky pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování.

Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejčastějším zdrojem získávání zaměstnanců je ve společnosti JOB AIR Technic vlastní iniciativa uchazečů, kteří se na různé pracovní pozice hlásili nejčastěji z důvodu změny zaměstnavatele.

V samotné nabídce práce uchazečům uvedené informace převážně stačily, avšak někteří uvedli, že postrádali například uvedení mzdy. Na pohovor byla většina respondentů pozvána do týdne od zaslání žádosti o zaměstnání. Co se týče pohovoru, tak ten dle respondentů trval nejčastěji 15 - 30 minut, atmosféra byla přátelská a uvolněná či profesionální. Účastníci byli na pohovor připraveni.

Všichni respondenti dostali dostatečný prostor pro své otázky, které byly vždy dostatečně zodpovězeny. Diskriminační otázka ani v jednom případě nezazněla, což je rozhodně pozitivum. Nejčastěji byl pohovor ven pouze v českém jazyce. O výsledku výběrového pohovoru byli uchazeči informováni nejčastěji do týdne od onoho pohovoru. Očekávání většiny respondentů byla naplněna a práci ve společnosti JOB AIR Technic by ostatním doporučili.

5 Návrhy a doporučení

Cílem této kapitoly je podat návrhy a doporučení na úpravu současného systému získávání a výběru zaměstnanců technicko-hospodářských zaměstnanců ve společnosti JOB AIR Technic. Tyto náměty vycházejí z teoretické části práce, z přezkoumání poskytnutých materiálu ze společnosti, vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovoru s personalistkou dané společnosti.

Ačkoliv je systém získávání a výběru na základě dotazníkového šetření na velmi dobré úrovni, je zde prostor pro zlepšení tohoto procesu.

1. Internetová inzerce

Z dotazníkového šetření je patrné, že druhým nejčastějším způsobem, jak se současní zaměstnanci dozvěděli o volné pracovní pozici ve společnosti, je internetová inzerce. Proto by bylo vhodné, aby společnost inzerovala na více pracovních portálech, které jsou lidem známější, než jen např. www.easy-prace.cz, a to například na stránkách www.prace.cz či na www.jobs.cz.

Na stránkách www.prace.cz si může společnost vybrat, zda chce inzerovat 3 dny, 7 dní nebo celý měsíc. Od toho se také odvíjí cena inzerce, která je uvedena v Tabulce 5.1:

Tabulka 5.1: Cena inzerce na portálu www.prace.cz

	3 dny inzerování	7 dní inzerování	Měsíc inzerování
Cena za měsíc (bez DPH)	990 Kč	1 590 Kč	3 500 Kč
Cena za 1 den (bez DPH)	330 Kč	227 Kč	117 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Na portálu práce www.jobs.cz si může společnost vybrat z několik balíčků inzerování. Balíček Light nabízí inzerci na 30 dní a zaslání nabídky uživatelům pomocí služby JobsAgent. Další možnost je balíček Standard, který rozšiřuje nabídku Light o obnovování inzerátu po týdně, aby byla nabídka práce vždy na vyšší pozici. Balíček 3x Standard umožňuje si předplatit

3 inzeráty, které mohou zadat během jednoho roku a nabízí tytéž služby, jako balíček Standard, avšak za zvýhodněnou cenu. Ceník je zaznamenán v Tabulce 5.2.

Tabulka 5.2: Ceník inzerce na portálu www.jobs.cz

	Light	Standard	3x Standard
Cena za měsíc	5 900 Kč	7 900 Kč	19 000
Cena za 1 den	197 Kč	263 Kč	211 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

2. Úprava vlastních webových stránek

Společnost JOB AIR Technic na vlastních stránkách inzeruje, jaké jsou aktuální volné pracovní pozice, ale ne všechny, které momentálně potřebuje obsadit. Proto by bylo vhodné uvádět vždy všechna volná pracovní místa bez rozdílu, jelikož může uchazeče zmást fakt, že na internetových portálech je uvedena nabídka práce, ale na stránkách společnosti v záložce „Kariéra“ tato pozice není vůbec uvedena jako volná. Uchazeč může nabýt dojmu, že je tato pracovní pozice již obsazená a již se o práci neucházet.

Na základě dotazníkové šetření vyplynulo, že nejvíce zaměstnanců oslovilo společnost sama, proto by bylo vhodné zavést jednotný elektronický formulář na stránkách společnosti, který by umožnil uchazečům o zaměstnání zaslat svůj životopis, na základě kterého by v budoucnu mohli být pozváni na výběrový pohovor. Společnost by tím mohla urychlit proces získávání zaměstnanců, jelikož nemusí čekat na reakci uchazečů, například na inzerát, a může pozvat ty uchazeče, kteří sami zaslali životopis a vyhovují požadavkům na danou pracovní pozici. Úprava vlastních webových stránek může být provedena interním zaměstnancem IT oddělení, který spravuje webové stránky společnosti.

3. Den otevřených dveří

Pro zvýšení povědomí o firmě by společnost JOB AIR Technic mohla uspořádat jednou ročně den otevřených dveří pro veřejnost. Potenciální uchazeči by měli tak možnost prohlédnout si prostředí firmy a zjistit více informací o společnosti.

V první řadě by osoba, která by měla na starost organizaci dne otevřených dveří, měla vybrat datum a čas konání akce. Nejvhodnější by bylo pořád tuto akci v době, kdy se v Mošnově konají Dny NATO, které každoročně přilákají spoustu návštěvníků z různých obcí.

Dále je potřeba zajistit zaměstnance, kteří budou v tento den asistovat. Ti mohou provádět veřejnost po společnosti, rozdávat propagační předměty či odpovídat na konkrétní dotazy. V neposlední řadě je potřeba připravit program tohoto dne, vytvořit pozvánky a umístit je jak na webové stránky společnosti, tak i na další místa jako jsou například sociální sítě.

Bylo by vhodné zajistit i občerstvení pro návštěvníky. Pokud by společnost najala cateringovou firmu JK Catering a návštěvnost by se pohybovala okolo 200 návštěvníků, pak by za raut, občerstvení a přípitek mohly být náklady 58 000 Kč, tj. 290 Kč na osobu na základě výpočtu, které byly provedeny na stránkách cateringové společnosti.

Jako propagační předměty může společnost nechat vyrobit s předstihem například tužky či kuličková pera. Ve společnosti Danter – reklama a potisk, s.r.o. by 200 ks tužek s názvem společnosti stálo 460 Kč a kuličková pera také s potištěným názvem společnosti by stála 696 Kč.

4. Více informací o pracovní pozici v inzerci

Někteří zaměstnanci, kteří vyplnili dotazník, uvedli, že jim v inzerci chyběly informace jako je výše mzdy, benefity či konkrétnější informace o náplni práce. Doporučila bych proto, aby tyto informace společnost uváděla konkrétněji. Může se tím zvýšit množství uchazečů o zaměstnání, a tím pádem bude mít společnost větší možnosti si vybrat nejvhodnějšího kandidáta. Znalost přesné náplně práce může ušetřit čas jak společnosti, tak i uchazeči, jelikož se na danou pozici nebudou hlásit lidé, kteří z popisu náplně práce vyhodnotí, že dané pracovní místo není pro ně vhodné. Ušetřit čas může i uvedení výše mzdy, jelikož tato informace může vyselektovat ty uchazeče, kteří nejsou za tuto mzdu ochotní pracovat. Uvádění benefitů může zvýšit atraktivitu dané nabídky práce.

6 Závěr

Bakalářská práce se zabývala úpravou procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti JOB AIR Technic a.s. Získávání a výběr zaměstnanců patří mezi klíčovou oblast personálního řízení každé organizace, jelikož výběrem vhodných zaměstnanců je zajištěno efektivní fungování společnosti.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti JOB AIR Technic a.s. a následně nastínit návrhy a doporučení, které by tyto procesy mohly zefektivnit.

Celá bakalářská práce byla rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a na část praktickou. Teoretická část byla popsána v druhé kapitole a byla vypracována pomocí odborné literatury.

Třetí kapitola patří již do části praktické a zabývala se obecnou charakteristikou společnosti JOB AIR Technic. V další kapitole byly popsány současné procesy získávání a výběru zaměstnanců na pozici THP na základě poskytnutých informací od společnosti. V této kapitole bylo zahrnuto vyhodnocení dotazníkového šetření, na jehož základě byly popsány návrhy a doporučení, které jsou uvedeny v páté kapitole.

Celkem byly uvedeny čtyři návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců, a to rozšíření internetové inzerce na další portály práce, úprava vlastních webových stránek, uspořádání dne otevřených dveří pro veřejnost a posledním námětem na zlepšení je poskytování více informací v internetové inzerci práce.

Společnost JOB AIR Technic má proces získávání a výběru zaměstnanců dobře propracovaný a funguje, jak má. Můj názor potvrdilo i dotazníkové šetření, ze kterého nebyly odhaleny závažné chyby, kterých by se společnost dopouštěla při získávání a výběru pracovníků. Pokud by však společnost přihlédla k výše popsaným návrhům a doporučením, mohla by celý proces získávání a výběru zaměstnanců zefektivnit.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- [4] CUSHWAY, Barry. *The employer's handbook, 2011-12: an essential guide to employment law, personnel policies and procedures*. 8th ed. London: Kogan Page, 2011. ISBN 978-074-9463-168.
- [5] ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- [6] D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. 5. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [8] EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5056-9.
- [9] EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key, 2013. ISBN 978-80-7418-164-1.
- [10] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří, BLÁHA, Andrea, ČOPÍKOVÁ a Kateřina KASHI. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- [11] HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007, ISBN 9788025406984.
- [12] KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBSTOVÁ. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.
- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [14] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

- [15] PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.
- [16] ŠIKÝŘ Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9
- [17] TRACY, Brian. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. Praha: Synergie, 2015. ISBN 978-80-7370- 433-9.

Elektronické zdroje

- [18] JK Catering. Cena - JK Catering. [online]. [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <http://jkcatering.cz/cena/>
- [19] Danter - reklama a potisk s.r.o. [online]. [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <http://www.danter.cz/e-shop/writing>
- [20] JOBS.cz. Hledám zaměstnance – Jobs.cz [online]. [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/>
- [21] LinkedIn [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z <https://cz.linkedin.com/>
- [22] Prace.cz. Inzerujte na Prace.cz [online]. [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://firmy.prace.cz/>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti JOB AIR Technic a.s.

Seznam zkratk

a.s. – akciová společnost

EU – Evropská unie

THP – technicko-hospodářský pracovní

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevydělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2018.


.....
Michaela Kohutová

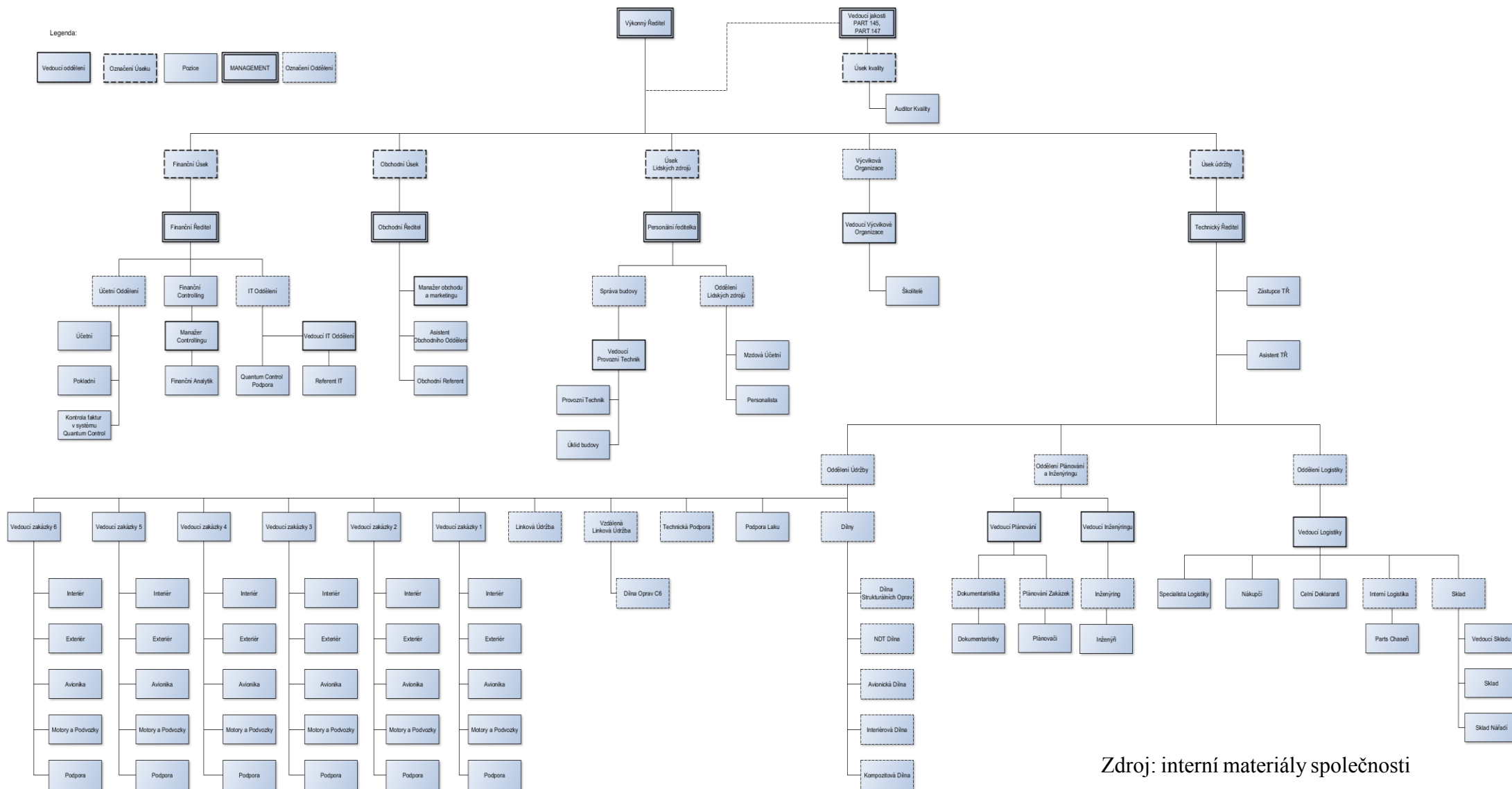
Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura společnosti JOB AIR Technic a.s.

Příloha 2: Dotazník

Příloha 3: Návrh inzerátu

Příloha 1: Organizační struktura společnosti JOB AIR Technic a.s.



Příloha 2: Dotazník

Vážený zaměstnanci,

jmenuji se Michaela Kohutová a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou použity výhradně pro účely mé bakalářské práce, která se zaměřuje na úpravu systému získávání a výběrů zaměstnanců. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění bude trvat maximálně pět minut. Pokud není uvedeno jinak, zaznačte vždy, prosím, pouze jednu odpověď křížkem.

Děkuji za Váš čas a přeji příjemný zbytek dne.

1. Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti JOB AIR Technic a.s.?

- ☐ úřad práce
- ☐ internetová inzerce
- ☐ personální agentura
- ☐ doporučení od známého
- ☐ vlastní iniciativa
- ☐ sociální sítě
- ☐ jiný způsob, uveďte: _____

2. Jaký byl důvod reakce na nabídku zaměstnání ve společnosti JOB AIR Technic a.s.?

- ☐ nezaměstnanost
- ☐ změna zaměstnavatele
- ☐ zajímavá pracovní pozice
- ☐ mzdové ohodnocení
- ☐ prestiž společnosti
- ☐ jiný důvod, uveďte: _____

3. Byly informace uvedené v nabídce zaměstnání pro Vás dostačující?

- ☐ ano (v případě zaškrtnutí této odpovědi pokračujte na otázku číslo 5)
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

4. Jaké informace v nabídce chyběly?

- ☐ výše mzdy
- ☐ jaké benefity společnost nabízí
- ☐ pracovní doba
- ☐ pracovní podmínky
- ☐ nebyla dostatečně popsána náplň práce
- ☐ jiné – uveďte: _____

5. Jak dlouho trvalo, než se společnost ozvala na Vaši žádost o zaměstnání a pozvala Vás na výběrový pohovor?

- ☐ do týdne
- ☐ do dvou týdnů
- ☐ do třech týdnů
- ☐ do měsíce
- ☐ delší doba než měsíc

6. Jak dlouho trval výběrový pohovor?

- ☐ méně než 15 minut
- ☐ 15 až 30 minut
- ☐ 30 až 60 minut
- ☐ více než 60 minut

7. Jaká byla atmosféra při pohovoru?

- ☐ Přátelská a uvolněná
- ☐ Profesionální
- ☐ Nepříjemná a stresující

8. Měl/a jste dostatečný prostor pro své otázky při výběrovém pohovoru?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

9. Byly všechny Vaše otázky dostatečně zodpovězeny?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

10. Zazněla během pohovoru diskriminační otázka (tj. otázky ohledně sexuální orientace, politického či náboženského přesvědčení, počtu dětí, rodinném stavu a podobně)?

- ☐ ano – uveďte, jaká otázka zazněla: _____
- ☐ ne

11. Byli všichni účastníci výběrového pohovoru připraveni?

- ☐ Ano, byli
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne, nebyli

12. V jakém jazyce rozhovor probíhal?

- ☐ V českém jazyce
- ☐ V anglickém jazyce
- ☐ V českém i anglickém jazyce
- ☐ V jiném jazyce

13. Za jak dlouho jste byl/a obeznámen/á s výsledkem přijímacího řízení?

- ☐ do týdne
- ☐ do dvou týdnů
- ☐ do tří týdnů
- ☐ do měsíce
- ☐ společnost se mi neozvala, musel/a jsem kontaktovat sám

14. Splňuje práce, kterou vykonáváte, Vaše očekávání, která jste měl/a před nástupem do práce?

- ☐ ano, zcela
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

15. Doporučil/a byste práci ve společnosti JOB AIR Technic a.s. ostatním?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

16. Jakého jste pohlaví?

- ☐ muž
- ☐ žena

17. Kolik je Vám let?

- ☐ do 20 let
- ☐ 21–30 let
- ☐ 31–40 let
- ☐ 41-50 let
- ☐ 51-60 let
- ☐ 61 +

18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ základní vzdělání
- ☐ střední odborné vzdělání s výučním listem
- ☐ úplné střední vzdělání s maturitou
- ☐ vyšší odborné vzdělání
- ☐ vysokoškolské vzdělání

19. Jak dlouho již pracujete ve společnosti?

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1-2 roky
- ☐ 3-4 roky
- ☐ 5 a více let

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 3: Návrh inzerátu

Společnost JOB AIR Technic a.s., zabývající se opravami letecké techniky, hledá do svého týmu nového člověka na pozici **Asistentka technického ředitele**.

Náplň práce:

- Přepojování a vyřizování telefonátů.
- Uchovávání smluv a dalších dokumentů jak v písemné, tak i v elektronické podobě.
- Organizační zajištění konferencí.
- Vytváření a evidence objednávek.
- Zpracování zápisu z porad a jednání.
- Evidence docházky zaměstnanců.
- Evidence a zajištění interních školení.
- Komunikace se zahraničními agenturami.
- Zpracování rozdělení technického personálu.
- Tvorba reportů a obchodní korespondence.
- Zajištění potřebných formalit k cestování.

Požadujeme

- Minimálně středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou.
- Dobré komunikační a organizační dovednosti.
- Přijmout zodpovědnost za provedenou práci.
- Anglický jazyk na komunikativní úrovni.
- Týmového ducha.
- Znalost práce s PC – především MS Office.
- Odolnost vůči stresu.
- Flexibilitu.

Nabízíme

- Práci na plný úvazek s měsíční mzdou 22 000 Kč a s pružnou pracovní dobou v Mošnově.
- Možnost nástupu do práce od 1.5.2018.
- Příspěvek na stravování.
- Vedení účtu u Raiffeisenbank zdarma.
- 25 dní dovolené + 2 „sick days“.
- Občerstvení na pracovišti v letních měsících.
- Firemní akce.
- Systém vzdělávání

V případě zájmu o tuto pracovní pozici nám zašlete Váš životopis na e-mailovou adresu kariera@jobair.com.

Zdroj: vlastní zpracování.